



UC Leuven
Limburg
MOVING MINDS

Academiejaar 2017-2018

Scriptie voorgedragen door:

Maarten Dascotte

r0624556

Hoe kan de huidige Brand Extensions-strategie van de VRT inspelen op een veranderend subsidieklimaat?

Tot het behalen van het diploma van Bachelor in het Office Management

Afstudeerrichting: **Management assistent**

Promotor: Fleur Deboutte



UC Leuven
Limburg
MOVING MINDS

Academiejaar 2017-2018

Scriptie voorgedragen door:

Maarten Dascotte

r0624556

Hoe kan de huidige Brand Extensions-strategie van de VRT inspelen op een veranderend subsidieklimaat?

Tot het behalen van het diploma van Bachelor in het Office Management

Afstudeerrichting: **Management assistent**

Promotor: Fleur Deboutte

Woord vooraf

Als student Office Management (afstudeerrichting Management assistant - keuzetraject event- en projectmanagement) finaliseerde ik mijn bachelor met een stageperiode van drie maanden. Van 5 maart tot 1 juni 2018 liep ik stage bij de Vlaamse Radio –en Televisieomroeporganisatie binnen de afdeling Brand Extensions. Dit departement bevindt zich in hetzelfde gebouw als de radio –en televisiezenders en staat in voor het ontwikkelen en commercialiseren van afgeleide producten van de VRT-merken en programma's. Het is dan ook over de werking van Brand Extensions dat ik mijn scriptie baseerde.

Na enkele dagen werd duidelijk dat de dalende subsidies een belangrijk gegeven is op de VRT. Dit oefent ook druk uit op de afdeling Brand Extensions aangezien de organisatie meer eigen inkomsten moet genereren. Momenteel heeft de dienst een beperkt aandeel binnen de totale VRT-financiering, maar mits enkele optimalisaties zou dit beter kunnen. Voldoende stof tot schrijven dus. De combinatie van de evenementenwereld en mijn economische achtergrond uit het secundair onderwijs, maakte van dit onderwerp tevens een uitermate interessant eindwerk voor mezelf.

Voor mijn onderzoek raadpleegde ik voornamelijk de jaarverslagen en beheersovereenkomsten die de VRT zelf publiceert. Een groot deel van de gevonden informatie kwam dus hieruit, maar de meest recente cijfers van 2017 zouden nog niet worden vrijgegeven gedurende mijn onderzoek. Kwestie van het eindwerk zo volledig mogelijk te maken, ging ik aankloppen bij de communicatiedienst van de VRT om reeds niet-gepubliceerde cijfers te verkrijgen. Dankzij **Frederik Leyts** (*VRT communicatie*) kreeg ik dan ook inzicht in de vertrouwelijke meest recente informatie. Ook **Maria Deflo** (*hoofd financiële planning & controlling binnen de financiële directie*) had een groot aandeel in het aanleveren van het meest recente cijfermateriaal. Ze keek er ook op toe dat de gegevens correct werden toegepast. Met dank aan hun inspanningen is het eindwerk foutloos en volledig up-to-date.

Naast de literatuurstudie nam ik drie interviews af om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen van de mensen die dagdagelijks met het onderwerp bezig zijn. Hiervoor kon ik terecht bij **Peter Van Mullem** (*zakelijk leider VRT Brand Extensions*) om een eerste situatieschets te krijgen. Dankzij hem kon ik de funderingen van het onderzoek leggen en te weten komen welke contactpersonen verder interessant konden zijn. Op die manier kwam ik ook in contact met **Dries Van Den Cruyce** (*hoofd Content Partnerships VRT, valorisatie audiovisuele content*) om meer in-depth op het onderwerp in te gaan. Om het verhaal rond te maken, kon ik ook bij **Lisbeth Rillaerts** (*commercieel en Brand Extensions manager VRT*) terecht. Zij is verantwoordelijk voor de dienst waar ik drie maanden in meedraaide en was dus een zeer belangrijke bron van informatie. Veel dank gaat uit naar deze drie personen om tijd vrij te maken voor een gesprek en het resultaat ook goed te keuren voor publicatie.

Verdere dank gaat uit naar **Maarten Tack** (*Project Manager VRT Brand Extensions*) die mij als stagebegeleider op de VRT belangrijke tips gaf om het onderzoek te optimaliseren. Hij motiveerde me ook, zowel stage –als scriptie gerelateerd, op de juiste manier waardoor alles heel vlot verliep. Als laatste wil ik ook **Fleur Deboutte** (*promotor UCLL*) bedanken voor de feedback en aansturingen gedurende het volledige proces.

Met behulp van deze scriptie kwam ik in contact met de meest uiteenlopende diensten op de VRT en kreeg ik een compleet beeld van de organisatie waarvoor ik werkte. Gedurende de gehele stageperiode kon ik tevens rekenen op de meest behulpzame, creatieve en getalenteerde mensen en hierdoor was het een onbeschrijflijk interessante ervaring die van onschatbare waarde zal zijn in mijn verdere loopbaan. Dankzij deze scriptie leerde ik ook beter informatie te verzamelen en verwerken en droeg het bijgevolg heel erg bij om met volwaardige competenties af te studeren binnen deze bacheloropleiding.

Abstract

De VRT staat uiteraard bekend om haar vele radio –en televisieprogramma's, maar waar weinig mensen zich van bewust zijn is dat de omroep ook een ondersteunende dienst heeft die instaat voor het op de markt brengen van afgeleiden van die programma's. Voorbeelden zijn DVD's, CD's, boeken en andere merchandising, maar ook evenementen die van het programma-aanbod zijn afgeleid. De organisatie draait namelijk niet louter op de inkomsten die het ontvangt uit subsidies. Een derde van de opbrengsten haalt het uit eigen inkomsten en daar heeft de dienst Brand Extensions ook een aandeel in. Dat aandeel is momenteel relatief beperkt, maar speelt meer en meer in op het gegeven van de dalende subsidies. Het heeft namelijk een groeimarge waardoor de dienst belangrijker kan worden voor de VRT.

Dat groeipotentieel wordt niet volledig verzilverd vanwege vele beperkingen waar het mee rekening moet houden. Aangezien de VRT een overheidsinstelling is, worden er strikte regels opgelegd die de commerciële activiteiten begrenzen. Het is echter niet de enige functie van de dienst Brand Extensions om commerciële inkomsten binnen te halen en meer eigen inkomsten te genereren. Het heeft ook een marketinggerichte verantwoordelijkheid die het merk 'VRT' en haar verscheidene netten klantloyaliteit bezorgt of nieuwe klanten aantrekt. De kijkers en luisteraars zijn namelijk ook potentiële klanten die de afgeleide producten van de organisatie kopen of naar evenementen gaan die Brand Extensions organiseert. Deze marketingactiviteiten komen dan wel de reputatie en bekendheid van de organisatie ten goede, maar brengen weinig tot niets op. Het is belangrijk voor Brand Extensions om de gulden middenweg te vinden tussen commerciële en marketinginitiatieven. Hoewel de dienst enkel kan groeien wanneer de focus verlegd wordt naar de commerciële activiteiten.

Er heerst een grote druk op het huidige klimaat van lineair tv-kijken waardoor de relevantie van de VRT steeds meer in vraag wordt gesteld. Adverteerders zijn minder geïnteresseerd in reclameboodschappen op live televisie aangezien alles online terug te vinden is en reclameblokken worden doorgespoeld op digitale televisie. Ondanks deze ontwikkelingen in het medialandschap, zal de VRT altijd relevant blijven aangezien het de maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt om de publieke opdracht te vervullen. Dit in tegenstelling tot een bedrijf als MEDIALAAN die in grotere mate afhankelijk is van haar commerciële diensten.

Door de financiën van de VRT te analyseren, wordt het aandeel van Brand Extensions duidelijk en kunnen ook mogelijke oorzaken van de gemiste opportuniteiten aan het licht komen. Met deze informatie kunnen conclusies worden getrokken die er voor zorgen dat de dienst Brand Extensions zal optimaliseren en kan inspelen op het veranderend subsidieklimaat.

VRT – Brand Extensions – subsidies – financiën – overheidsinstelling – openbare omroep – eigen middelen

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Abstract	2
Lijst met figuren en tabellen	4
Inleiding	5
1 Omschrijving stageplaats en probleemstelling	6
1.1 Situering	6
1.1.1 Vlaamse Radio -en Televisieomroeporganisatie	6
1.1.2 Brand extensions	6
1.1.3 Veranderend subsidieklimaat	7
1.2 Financiën VRT	8
1.2.1 De 8 financieringspijlers van de VRT	8
1.2.2 Het aandeel van 'exploitatie uit afgeleiden'	16
1.3 De werking van Brand Extensions bij de VRT	17
1.3.1 Algemeen	17
1.3.2 Functies van Brand Extensions	17
1.3.3 Analyse per activiteit	18
2 Onderzoeksmethode en resultaat	21
2.1 Inleiding	21
2.2 Interviews	21
2.2.1 Peter Van Mullem (zakelijk leider VRT Brand Extensions)	21
2.2.2 Dries Van Den Cruyce (Content Partnerships VRT, valorisatie audiovisuele content)	21
2.2.3 Lisbeth Rillaerts (Commercieel en Brand Extensions manager VRT)	22
2.3 Literatuurstudie	22
2.3.1 Beheersovereenkomst	22
2.3.2 Jaarverslag	22
3 Vooruitzichten	23
3.1 Huidige Brand Extensions-strategie van de VRT	23
3.1.1 Situering	23
3.1.2 Geïntegreerde marketingcommunicatie	23
3.2 Beheersovereenkomst VRT strategie 2016-2020	24
3.3 Aandeel van Brand Extensions binnen veranderd subsidieklimaat VRT	24
3.4 Hoe Brand Extensions kan inspelen op een veranderend subsidieklimaat	25
3.4.1 Meer inkomsten uit sociale media verwerven	25
3.4.2 Inspelen op de groeimarge van evenementen	26
3.4.3 Betere licentiedeals sluiten	26
3.4.4 Commerciëler denken	26
3.4.5 Personeelsbestand uitbreiden	27
Conclusie	28
Literatuurlijst/referentielijst	29

Lijst met figuren en tabellen

<i>Figuur 1 Financieringspijlers VRT 2017 (in percentage van totale opbrengsten)</i>	<i>8</i>
<i>Figuur 2 Grafiek overheidsfinanciering VRT 2004-2017</i>	<i>9</i>
<i>Figuur 3 Grafiek distributie-inkomsten VRT 2011-2017</i>	<i>11</i>
<i>Figuur 4 Grafiek opbrengst boodschappen van algemeen nut VRT 2011-2017</i>	<i>12</i>
<i>Figuur 5 Grafiek opbrengst commerciële communicatie VRT 2011-2017</i>	<i>13</i>
<i>Figuur 6 Grafiek opbrengst exploitatie uit afgeleiden VRT 2011-2017</i>	<i>14</i>
<i>Figuur 7 Grafiek opbrengst andere commerciële exploitatie VRT 2011-2017</i>	<i>15</i>
<i>Figuur 8 Grafiek opbrengst andere inkomsten VRT 2011-2017</i>	<i>15</i>
<i>Figuur 9 Grafiek inkomsten ruilen VRT 2011-2017</i>	<i>15</i>
<i>Figuur 10 Grafiek aandeel 'evenementen' binnen exploitatie uit afgeleiden 2007-2017 en prognose tot 2020</i>	<i>18</i>
<i>Figuur 11 Grafiek aandeel 'merchandising' binnen exploitatie uit afgeleiden 2007-2017 en prognose tot 2020</i>	<i>19</i>
<i>Figuur 12 Grafiek aandeel 'Ooit Gemist' binnen exploitatie uit afgeleiden 2007-2017</i>	<i>20</i>

Inleiding

De Vlaamse Radio –en Televisieomroeporganisatie, beter gekend als de VRT, ontvangt jaarlijks steeds minder middelen van de Vlaamse overheid voor het beheer van haar aanbod. De subsidies slinken en dus staat de openbare omroep voor een grote uitdaging. Het moet namelijk meer eigen middelen genereren, maar dit is niet gemakkelijk voor een organisatie als de VRT. Er zijn veel beperkingen, instanties en regelgevingen die het proces bemoeilijken.

Een van de diensten binnen de VRT waar in de toekomst op wordt gerekend, is Brand Extensions. Die afdeling brengt afgeleiden van de programma's op de markt en blijkt momenteel een relatief laag aandeel te hebben binnen de totale financiering van de VRT. Brand Extensions zou nochtans alles in huis moeten hebben om haar groeipotentieel te verzilveren. Er zijn echter enkele redenen die het relatief laag aandeel inkomsten kunnen verklaren. In deze scriptie wordt dit toegelicht met behulp van een grondige literatuurstudie en enkele interviews.

Hieruit bleek onmiddellijk dat de dalende subsidies en verzadigde markt een belangrijk gegeven is binnen de VRT. Precies omdat het subsidieklimaat verandert, kan Brand Extensions nu belangrijker worden door in te spelen op de slinkende overheidsfinanciering. De dienst kan haar strategie reorganiseren en zo efficiënter inkomsten verwerven. De huidige Brand Extensions-strategie van de VRT kan namelijk zodanig bijgestuurd worden dat het een belangrijke spil wordt die kan inspelen op dit veranderend subsidieklimaat.

Deze scriptie ontleedt de financiën van de VRT, onderzoekt het aandeel van Brand Extensions, bestudeert de toekomstplannen van de VRT en geeft suggesties zodat de openbare omroep meer eigen inkomsten kan verwerven met behulp van de afdeling Brand Extensions. Het onderzoek verduidelijkt ook in welke mate dit mogelijk is.

1 Omschrijving stageplaats en probleemstelling

1.1 Situering

1.1.1 Vlaamse Radio -en Televisieomroeporganisatie

De Vlaamse Radio -en Televisieomroeporganisatie (hierna 'VRT'), is een naamloze vennootschap van publiek recht die voor het Vlaamstalig gebied binnen België radio -en televisiezenders beheert. De openbare omroep werd oorspronkelijk opgericht in 1930. De huidige naam VRT is ingevoerd in 1998 en staat bekend om televisiezenders als Één, Canvas en Ketnet. Ook radiozenders zoals Radio 1, Radio 2, Studio Brussel, MNM en Klara vallen onder de VRT. De hoofdzetel bevindt zich in de Brusselse deelgemeente Schaarbeek op de welbekende Reyerslaan. De al even bekende VRT-toren staat symbool voor de organisatie. De VRT heeft een personeelsbestand van zo'n 2000 werknemers die in loondienst van de Vlaamse overheid werken. De autonome overheidsinstelling wordt namelijk grotendeels gefinancierd met belastinggeld. Daarnaast zorgt het ook voor eigen inkomsten. (Info over de VRT, sd)

De Brand Extensions-afdeling bevindt zich in hetzelfde gebouw als de televisie -en radiozenders. Deze dienst staat in voor het ontwikkelen en commercialiseren van afgeleide producten van VRT-merken, programma's en programma-onderdelen met als doel extra inkomsten voor de VRT te genereren. Specifiek doet men dit door het organiseren van events maar ook door andere merkbelevingsstrategieën zoals merchandising en sociale projecten. Artikel 8 uit het Mediadecreet omschrijft de activiteiten van het departement Brand Extensions als volgt:

"De activiteiten hebben als doel de programma's uit het aanbod van de VRT en diensten binnen de publieke opdracht te ondersteunen, de verspreiding ervan te faciliteren of de kosten van het aanbieden ervan te verlichten; de activiteiten zijn zelfbedruipend en de transparantie van de ermee gepaarde gaande uitgaven en inkomsten is via een gescheiden boekhouding verzekerd; de activiteiten worden tegen marktconforme voorwaarden uitgevoerd en brengen geen ernstige concurrentievervalsing met zich mee." (Info over Brand Extensions bij de VRT, sd)

1.1.2 Brand extensions

1.1.2.1 Marketing

Marketing draait om het identificeren van en het tegemoetkomen aan de noden van de consument. Het is een proces van plannen en implementeren van ontwikkeling, prijzen, promotie en distributie van ideeën, producten en diensten om een uitwisselingsrelatie te creëren die voldoet aan individuen en organisaties. Het schept klanten en klantloyaliteit. Brand extensions (synoniemen: line extensions, merkextensie of brand activation) is een marketingstrategie die erop gericht is om het oorspronkelijke aanbod van een bepaald merk uit te breiden. De core business van het bedrijf wordt dus verbreed met afgeleide producten. Een vereiste voor een succesvolle extensie van een merk is dat de waarden van het nieuwe product aansluiten bij de merkwaarden van het originele product.

Door de verhoogde financiële risico's en de kosten van adverteren en promotie heeft merkextensie aan populariteit gewonnen (Loken & John, 1993). Er zijn echter ook risico's verbonden aan brand extensions. De merkwaarde zou namelijk schade kunnen ondervinden door onsuccesvolle merkextensies (Aaker & Keller, 1990). Vandaar de belangrijke voorwaarde om merkextensies te laten aansluiten bij de waarden die in het originele merk aanwezig zijn (Loken & John, 1993).

Ook de VRT heeft een zelfbedruipende afdeling die instaat voor de exploitatie van afgeleide producten uit het programma-aanbod. Het haalt extra inkomsten uit twee hoofdactiviteiten¹ als daar zijn merchandising en evenementen. In het belang van het welslagen van Brand Extensions neemt het enkel initiatieven die merkversterkend zijn en de waarden van de VRT respecteren.

¹ Tot 2017 hoorde ook 'Ooit Gemist' bij Brand Extensions, verder in de scriptie meer hierover.

1.1.2.2 Probleemstelling

In een snel veranderende markt en een slinkend subsidieklimaat wordt deze vorm van marketing steeds belangrijker. Kijkers en luisteraars identificeren zich des te meer en gemakkelijker met de content van een programma. In principe moet er meer geld voor merkbeleving worden vrijgemaakt om het merk op de radar te houden. Het probleem is dat de middelen van de VRT elk jaar beperkter worden waardoor het meer zelfvoorzienend moet zijn. Daardoor komt er druk te staan op het binnenhalen van eigen opbrengsten. Juist omdat het des te meer op eigen opbrengsten moet rekenen, zou Brand Extensions een belangrijke rol kunnen spelen in de VRT-financiën.

De organisatie verdeelt haar middelen over acht verschillende financieringspijlers, waarvan de eerste pijler de grootste is, namelijk de overheidsfinanciering. De individuele belastingbetaler draagt jaarlijks zo'n 41,2 euro bij aan de werking van de VRT (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018), maar meer dan een derde van haar budget moet de omroep echter uit eigen inkomsten halen. De overige zeven financieringspijlers zijn opbrengsten uit distributie, boodschappen van algemeen nut, commerciële communicatie, exploitatie uit afgeleiden, andere commerciële exploitatie, andere inkomsten en inkomsten uit ruilen. Die acht financieringspijlers maken samen het totale budget van de openbare omroep. Elk van de inkomstenbronnen wordt later afzonderlijk besproken.

1.1.3 Veranderend subsidieklimaat

De subsidies die de VRT jaarlijks ontvangt van de Vlaamse overheid voor de werking van de publieke omroep, bedroegen 307,1 miljoen euro in 2009. Dat hield 68% van de totale inkomsten in. Sinds 2009 gaat het procentuele aandeel overheidsfinanciering uitsluitend in dalende lijn. Tegen 2017 zakke het subsidiebedrag met maar liefst 38,8 miljoen euro, ofwel tot 60,5% van de totale inkomsten. Zowel het absoluut bedrag als het aandeel binnen de totale opbrengsten zakten in 8 jaar tijd dus aanzienlijk. Dat betekent dat de VRT steeds minder kan rekenen op subsidies en steeds meer zelfvoorzienend moet worden. Hier kan de afdeling Brand Extensions een grote rol in spelen.

Het ziet er niet naar uit dat de negatieve trend van de overheidsbijdrage naar de toekomst toe zal veranderen. In de prognosecijfers die in de beheersovereenkomst met de Vlaamse overheid tot 2020 zijn vastgelegd, zullen de subsidies nog tot 261,4 miljoen euro² zakken de komende jaren. Dit maakt dat de overheidsbijdrage nog slechts 57,4% van de totale opbrengsten zal uitmaken binnen 2 jaar. (Beheersovereenkomst VRT 2016-2020, 2015).

Uit een gesprek met Peter Van Mullem (zakelijk leider van VRT Brand Extensions) blijkt dat er twee redenen zijn voor de afbouw van de overheidsfinanciering: *"Enerzijds zijn er de bezuinigingen van de overheid zelf.³ Anderzijds neigt het politieke klimaat er toe om minder geld in de VRT te investeren. De partijen die nu aan de macht zijn, zijn de Open VLD en N-VA die veeleer voorstander zijn van privé-initiatieven dan voor overheidsinitiatieven. Dit in tegenstelling tot de SPA of Groen die vroeger wel traditioneel meer op de VRT inzetten. Deze dalende subsidies legt de verantwoordelijkheid meer bij de VRT en zorgt ervoor dat we meer op eigen inkomsten moeten rekenen. Wat weinig mensen beseffen is dat de VRT wel altijd al voor eigen inkomsten heeft gezorgd en nooit 100% afhankelijk is geweest van subsidies. Tegenwoordig stijgt het aandeel eigen inkomsten wel steeds meer ten opzichte van de overheidsinkomsten."* (Van Mullem, 2018).

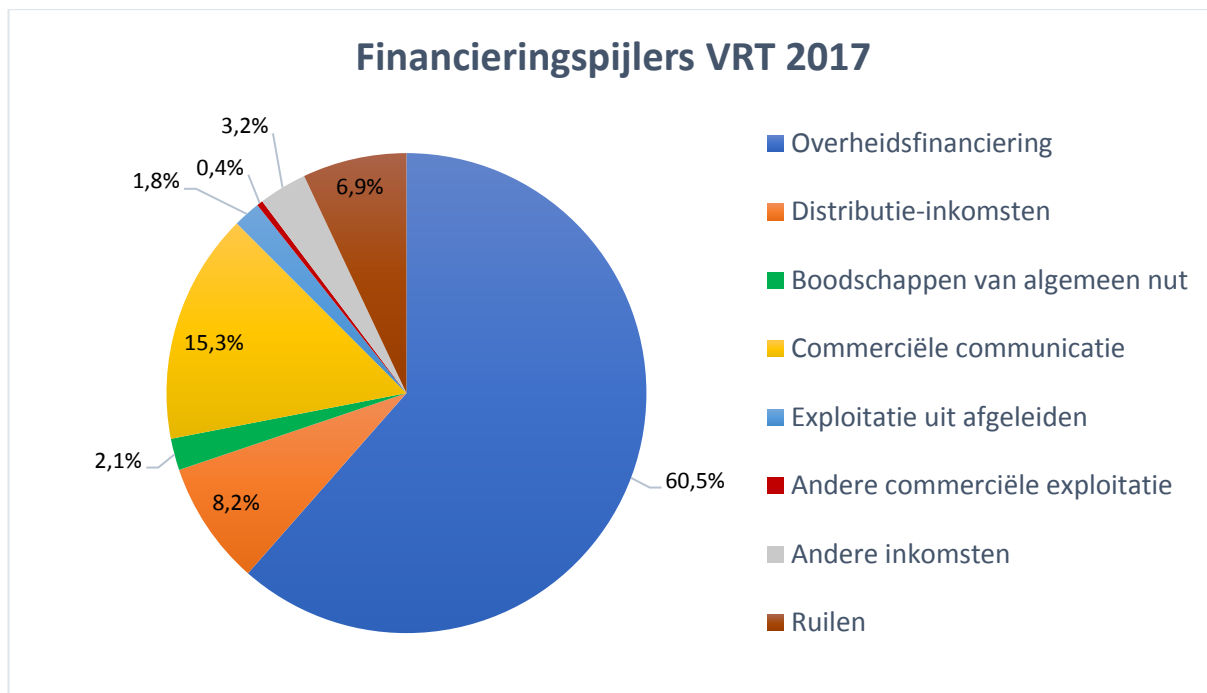
² De prognosecijfers zijn niet geïndexeerd.

³ In het volgende hoofdstuk over de verschillende financieringspijlers wordt dit uitgebreid toegelicht.

1.2 Financiën VRT

1.2.1 De 8 financieringspijlers van de VRT

De VRT heeft acht verschillende bronnen van inkomsten waarmee de gehele organisatie wordt gefinancierd. In dit hoofdstuk wordt het aandeel van elk van de afzonderlijke financieringspijlers toegelicht.



Figuur 1 Financieringspijlers VRT 2017 (in percentage van totale opbrengsten)

Sinds 2011 worden in het jaarverslag van de VRT de opbrengsten ingedeeld in onderstaande volgorde van financieringspijlers. Bovenstaande figuur schetst de situatie uit 2017⁴. Het is duidelijk dat inkomsten uit overheidsfinanciering het grootste aandeel heeft met 60,5%⁵. In 2017 werd een eenmalige bijdrage van 18,3 miljoen euro ontvangen voor doorstorting naar het *Pensioenfonds Contractuelen* ter ondersteuning van het vermogen van het fonds. Hierdoor is het gepubliceerd aandeel overheidsfinanciering 62,1% in Jaarverslag 2017, maar dit zou een vertekend beeld geven.

Daarna volgen de opbrengsten uit commerciële communicatie met 15,3% en de distributie-inkomsten met 8,2%. De vijfde, en voor deze scriptie belangrijkste pijler -exploitatie uit afgeleiden- zorgt voor 1,8% van de totale financiering van de VRT.

De acht financieringspijlers van de VRT, zoals ingedeeld sinds 2011⁶:

- 1) Overheidsfinanciering
- 2) Distributie-inkomsten
- 3) Boodschappen van algemeen nut
- 4) Commerciële communicatie
- 5) Exploitatie uit afgeleiden
- 6) Andere commerciële exploitatie
- 7) Andere inkomsten
- 8) Ruilen

⁴ Alle cijfers van 2017 staan onder embargo tot 21 juni 2018. Zie document 'Openbaarheid Bachelorproef'.

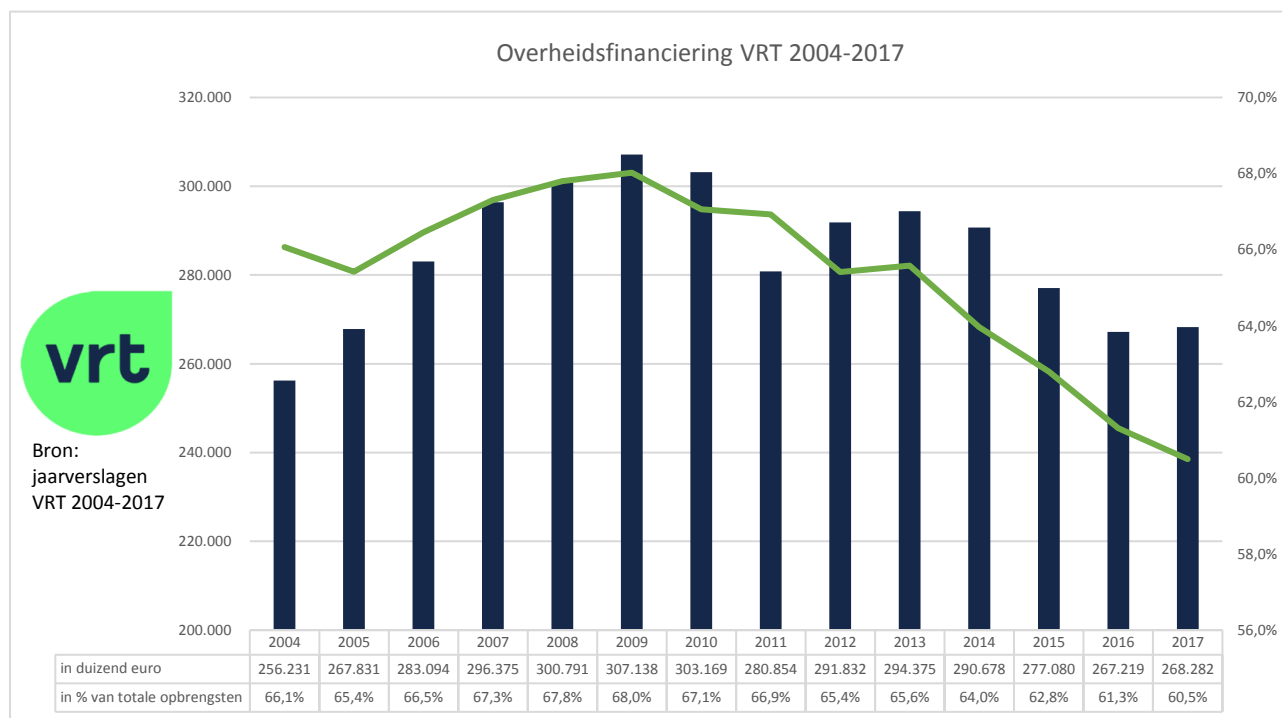
⁵ In 2017 werd een eenmalige bijdrage van 18,3 miljoen euro ontvangen voor doorstorting naar het *Pensioenfonds Contractuelen* ter ondersteuning van het vermogen van het fonds. Hierdoor is het gepubliceerd aandeel overheidsfinanciering 62,1% in Jaarverslag 2017, maar dit zou een vertekend beeld geven.

⁶ Voordien werd een andere indeling toegepast, wat een vergelijking irrelevant zou maken.

1.2.1.1 Overheidsfinanciering

De overheidsfinanciering -ook subsidies genoemd- zijn de grootste inkomstenbron van de VRT. De Vlaamse overheid en de VRT stellen elke 5 jaar een beheersovereenkomst op die de dotatie vastlegt.

Een deel van het belastinggeld dat de Vlaamse belastingplichtige aan de overheid schuldig is, wordt ingezet voor de werking van de openbare omroep. Voor het aanbod van drie televisiekanalen, vijf radionetten, verschillende websites en een extra digitaal platform, draagt de Vlaamse belastingplichtige jaarlijks gemiddeld 41,2 euro bij (2016). Dit komt neer op 11,3 eurocent per dag. (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018)



Figuur 2 Grafiek overheidsfinanciering VRT 2004-2017

Bovenstaande grafiek geeft het aandeel overheidsfinanciering weer uit de periode 2004⁷ tot 2017. Het bedrag in miljoen euro (blauwe balken) en het procentueel aandeel van de totale opbrengsten (groene lijn) worden afgebeeld in de grafiek. We leren dat de subsidies aanvankelijk sterk stegen **tot 2009**. In die periode bereikte de kredietcrisis echter zijn hoogtepunt in België. Tegen 2010 moest de overheid dus fors beginnen te besparen en ook de VRT werd hard getroffen: "De Vlaamse regering wil in 2010 zo'n 15 miljard euro besparen. Bij zowat alle openbare diensten moeten de werkingskosten met 5 procent naar omlaag, de personeelskosten met 2,5 procent. Ook de autonome overheidsbedrijven ontspringen de besparingsdans niet." ("De Lijn en VRT zwaar getroffen door besparingen Vlaamse regering", 2009).

Bijgevolg ontstond **vanaf 2010** een forse duik in subsidies. Dit was onder meer te wijten aan de overheid die in 2010 en 2011 door de crisis niet de beloofde subsidies uitkeerde die oorspronkelijk in de beheersovereenkomst van 2007 tot 2011 waren afgesproken: "Volgens de beheersovereenkomst was de te realiseren besparing in 2010 25,8 miljoen euro. In de loop van de beheersovereenkomst zijn er evenwel twee factoren bijgekomen die de VRT verplichten om meer te besparen. Vooreerst werd de omroep geconfronteerd met een blijvende negatieve trend inzake de eigen opbrengsten. Daarnaast werd de overheidsfinanciering in 2010 met 16,7 miljoen euro teruggeschroefd. De VRT was dus in 2010 genoodzaakt om haar besparingstraject te versnellen. (...) Ook voor 2011 is VRT genoodzaakt om meer te besparen dan de 35 miljoen euro voorzien in de beheersovereenkomst. In het meerjarenplan 2010-2012 is er voor 2011 een totale besparingsinspanning gepland van 100,6 miljoen euro, of 47,9 miljoen euro bovenop wat reeds in 2010 gerealiseerd werd." (Evaluatie Beheersovereenkomst VRT 2007-2011, 2011)

⁷ Voor deze financieringspijler waren er, in tegenstelling tot de andere financieringspijlers, wel al relevante cijfers beschikbaar sinds 2004.

Het dieptepunt werd in 2011 bereikt met een subsidiepeil van 280,9 miljoen euro. De kredietcrisis bereikte in datzelfde jaar opnieuw een evenwicht, waardoor ook de subsidies voor de VRT weer in stijgende lijn konden gaan vanaf 2012.

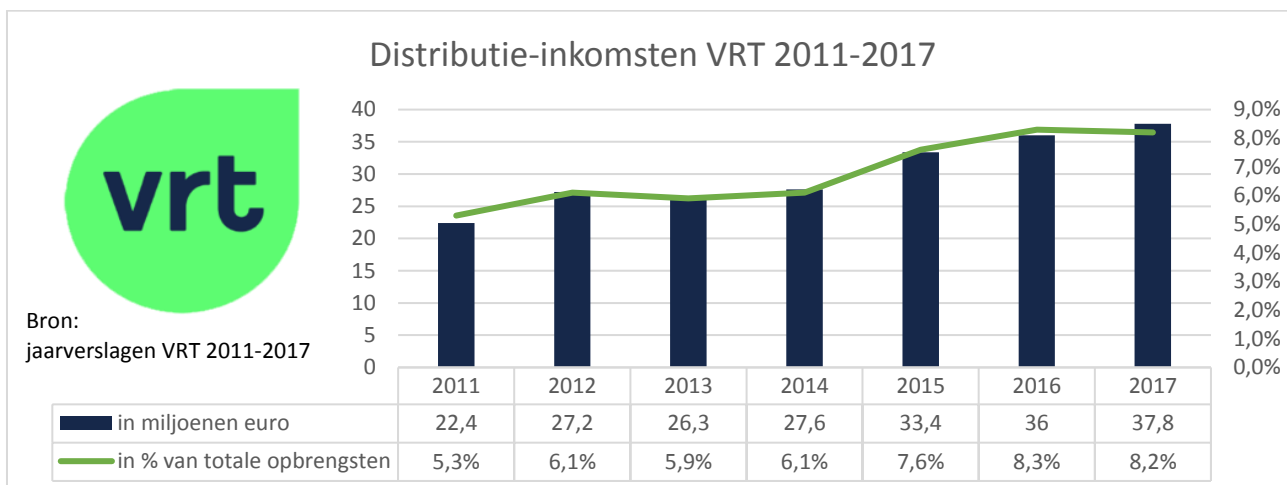
Na een korte periode in positieve trend doet er zich **sinds 2014** een duidelijke daling van het bedrag aan subsidies voor. Daarmee neemt ook het procentueel aandeel overheidsfinanciering binnen de totale opbrengsten van de VRT af. Van de 294,4 miljoen euro die de VRT kreeg in 2013, blijft er in 2017 nog slechts 268,3 miljoen euro over. Dit is een opmerkelijke daling van 9,2% aan subsidie-uitkeringen. Over een periode van 5 jaar daalt het procentueel aandeel met liefst 5,1%. Ten opzichte van 2016 bleef het absolute cijfer van 2017 ongeveer status quo, maar het procentueel aandeel daalde wel met een sprong van 0,8%.

Sinds 2009 gaat het procentueel aandeel van overheidsfinanciering in dalende lijn. Deze evolutie moet met behulp van andere inkomstenbronnen opgevangen worden. De zeven financieringspijlers waar de VRT zijn eigen inkomsten uit haalt, worden in de volgende onderdelen toegelicht.

1.2.1.2 Distributie-inkomsten

De derde grootste bron van inkomsten komt voort uit distributie. Dit omvat inkomsten van kabeldistributeurs als Proximus en Telenet die de VRT-programma's lineair uitzenden en interactieve applicaties aanbieden die bij het aanbod horen. Ook buitenlandse distributeurs uit Duitsland en Nederland worden in deze pijler meegerekend. Niet alleen het uitzenden van programma's op digitale televisie valt hieronder, maar ook de inkomsten die de VRT ontvangt uit sms -en betaallijnen zijn distributie-inkomsten. (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018)

Lisbeth Rillaerts, commercieel en Brand Extensions manager VRT, vertelt: *"Middelen die we uit distributie-inkomsten halen zijn de deals die we hebben met Telenet en Proximus om op hun platform onze content uit te zenden. Maar distributie wordt minder relevant dus daar stelt zich de vraag hoe we dat zo lang mogelijk kunnen laten werken.⁸ Waar echt geld mee kan worden verdiend, is wanneer fictie aan het buitenland kan verkocht worden. Dat zijn heel grote bedragen. Denk maar aan 'Taboe' of 'Gevoel voor tumor'": "De Nederlandse Publieke Omroep (NPO) heeft de tragikomische fictiereeks 'Gevoel voor tumor' aangekocht, net als Red Arrow, de bekende distributeur die de reeks internationaal zal verkopen." (Cardoen, 2018), "Verschillende buitenlandse productiehuisen namen al een optie op 'Taboe' van het Vlaamse productiehuis Panenka. (...) Dat concept is nu door 9 buitenlandse huizen in optie aangekocht nog voor het gepromoot werd op het MIPTV congres." (Zaman, 2018). "Dat kan dan verkocht worden als volledige reeks, in formatrechten of in andere verscheidene vormen." (Rillaerts, 2018)*



Figuur 3 Grafiek distributie-inkomsten VRT 2011-2017

De bovenstaande grafiek vertoont een duidelijke stijging van deze financieringspijler. In 6 jaar tijd is het procentueel aandeel van de distributie-inkomsten binnen het totale opbrengstenbudget van de VRT met zo'n 3% gestegen. Dit vangt grotendeels de dalende subsidies op.

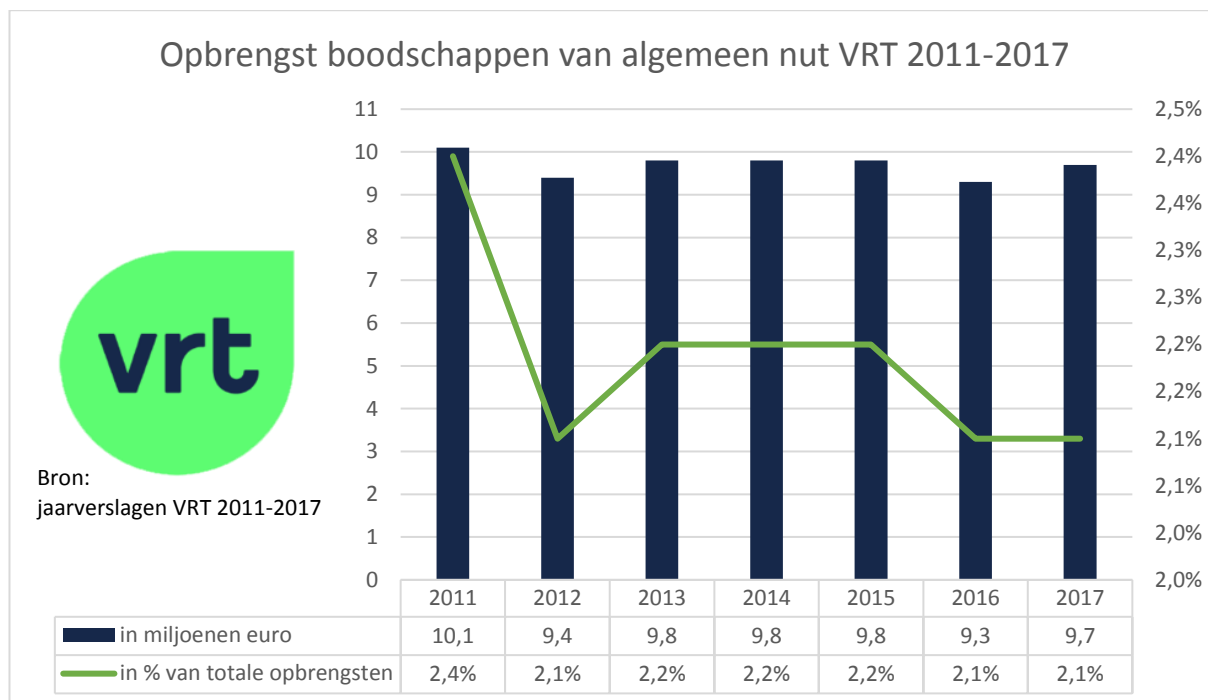
Ook naar de toekomst toe wordt voornamelijk op deze financieringspijler gerekend om de subsidievermindering op te vangen, maar Dries Van Den Cruyce, hoofd content partnerships, is voorzichtiger: *"Ik geloof dat er nog wat stretch op deze pijler zit, maar ik ben er ook van overtuigd dat het binnen 3 jaar moeilijker zal worden om daar een stijging in te krijgen, integendeel. Ik denk dat we stilaan aan het plafond zitten. We zitten nog in stijgende lijn, maar het zal stilaan het hoogtepunt bereikt hebben. De VRT-directie verwacht nog veel meer van deze pijler, maar het is nu eenmaal zo dat er de laatste jaren veel andere proposities -zoals Netflix, VRT NU, Stievie, Amazon Prime- op de markt zijn gekomen om content te bekijken. We krijgen dus te maken met grote concurrentie en onze inkomsten zijn afhankelijk van de relevantie die de VRT heeft in de markt, net als bij Brand Extensions. Indien de VRT minder relevant zou worden, betekent dat ook minder inkomsten." (Van Den Cruyce, 2018)*

Aangezien de VRT een organisatie is die door de overheid gesubsidieerd wordt, zal de relevantie van de VRT wel steeds aanwezig zijn omdat het een maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt. Een louter commercieel mediabedrijf als MEDIALAAN daarentegen, zal in grotere mate de druk van de adverteerders voelen. Er wordt namelijk steeds minder lineair gekeken en dat motiveert adverteerders niet om te blijven sponsoren.

⁸ Dries Van Den Cruyce is hoofd van Content Partnerships, verantwoordelijk voor de valorisatie van de audiovisuele producties (coproducties, distributie-inkomsten, VOD, verkoop van programma's, ...) en licht later in dit hoofdstuk de recente ontwikkelingen toe.

1.2.1.3 Boodschappen van algemeen nut

“Overheidsinstellingen, sociale en humanitaire verenigingen, en verenigingen uit het domein van het algemeen welzijn kunnen - tegen vergoeding - via de lineaire radio- en televisiekanalen korte, informatieve boodschappen brengen. Deze inkomsten worden verworven via VAR (Vlaamse Audiovisuele Regie)” (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018)



Figuur 4 Grafiek opbrengst boodschappen van algemeen nut VRT 2011-2017

De opbrengsten uit boodschappen van algemeen nut blijven quasi gelijk. Dit komt omdat deze financieringspijler – in combinatie met de pijler commerciële communicatie- begrensd is. Dit wil zeggen dat de totale inkomsten vooraf zijn vastgelegd in de beheersovereenkomst. Wanneer het vooropgestelde bedrag toch overschreden wordt, zal het overschot teruggestort worden aan de Vlaamse overheid. Het geld wordt dan gebruikt voor bepaalde overheidsprojecten: “Wat de commerciële communicatie en de boodschappen van algemeen nut (BAN’s) betreft, is er in de beheersovereenkomst een **bepijking** vastgelegd: de VRT mag jaarlijks netto maximaal 72,84 miljoen euro omzet uit deze activiteiten genereren (jaarlijks geïndexeerd).” (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018)

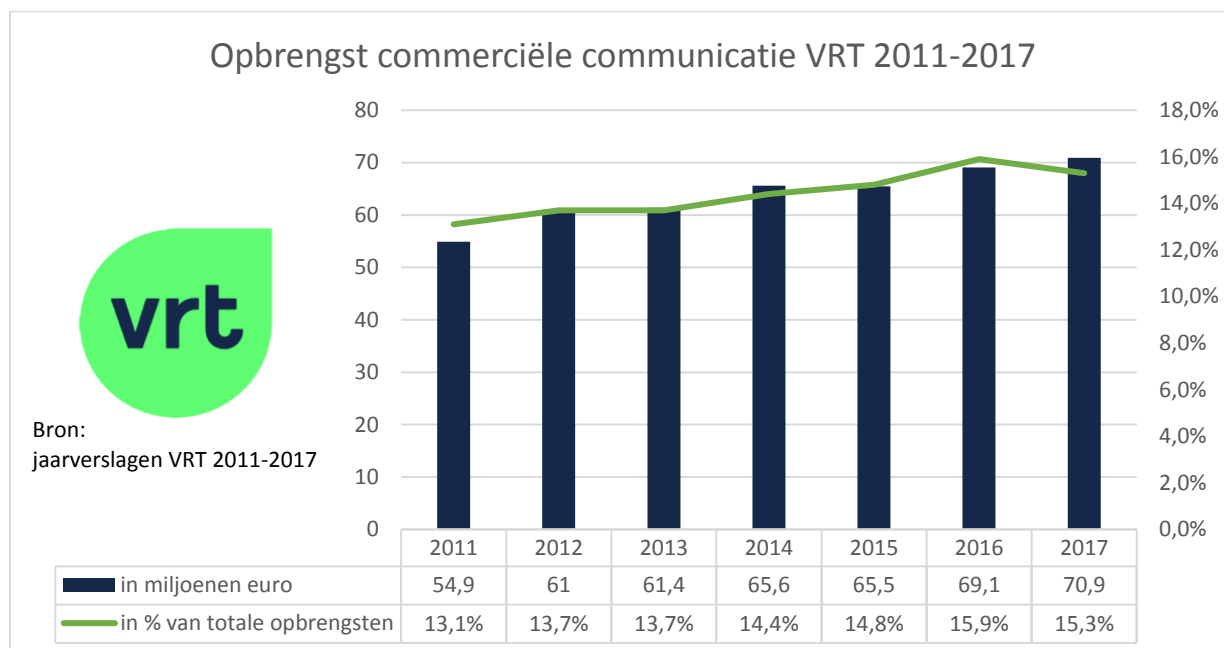
Het heeft dus geen meerwaarde voor de VRT om via deze financieringspijler meer eigen inkomsten te verwerven aangezien hier geen groeimarge is. Het plafond voor deze begrenzing zal ook niet gemakkelijk verhoogd worden:

“Het heeft geen zin om te proberen hier meer inkomsten binnen te halen want alles wat boven de grens gaat, wordt teruggestort aan de staat. Natuurlijk is dat de huidige marktsituatie en kan dat veranderen naar de toekomst toe. Het kan zijn dat die markt de komende jaren meer onder druk komt en dat we dat plafond niet meer halen. Dan is het wel nuttig om daar meer op in te zetten want het blijft wel de gemakkelijkste manier om meer inkomsten te genereren. Maar voorlopig kunnen we daar niet groeien, dat is heel duidelijk. En belangrijk: de andere mediaspelers vinden het niet fijn dat wij meer dan dat plafond binnenhalen. Zij denken namelijk dat elke cent die wij binnenhalen, van hen wordt afgenomen. Maar dat is een beetje kortzichtig. Daar zit wel een heel ecosysteem achter. Als wij vroegtijdig tegen adverteerders zouden moeten zeggen dat we zijn uitverkocht omdat we al boven het plafond komen, zou dat het ecosysteem niet ten goede komen. Het risico is, en daar is onderzoek naar gedaan, dat de totale markt gaat verkleinen.” (Rillaerts, 2018)

1.2.1.4 Commerciële communicatie

De tweede grootste bron van inkomsten haalt de VRT uit haar commerciële communicatie.

“Onder commerciële communicatie wordt verstaan: elke vorm van het ter-beschikking-stellen van commerciële ruimte via de VRT-media aan adverteerders die hiermee hun goederen of diensten, dan wel hun imago wensen te promoten, en dit tegen betaling. Vormen van commerciële communicatie zijn radioreclame, radiosponsoring, televisiesponsoring, sponsoring niet-uitgezonden evenementen, internetreclame en financiële productplaatsing (het tegen betaling in beeld brengen van een product, merk of dienst in een televisieprogramma). De opbrengsten uit commerciële communicatie worden – op uitzondering van de financiële productplaatsing - door VAR verworven.” (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018)



Figuur 5 Grafiek opbrengst commerciële communicatie VRT 2011-2017

In 2017 bedroegen de verworven inkomsten uit reclame 70,9 miljoen euro. Met een aandeel van 15,3% op de totale opbrengsten, is het de grootste bron van eigen inkomsten voor de VRT. Het absolute cijfer ging de afgelopen 7 jaar ook jaarlijks in stijgende lijn. Het verschil met 2011 bedraagt 16 miljoen euro. Men zou dus kunnen denken dat hier nog een groeimarge is om de dalende overheidsfinanciering op te vangen. Deze financieringspijler is, samen met de pijler 'Boodschappen van algemeen nut', echter ook begrensd. Dit wil zeggen dat de totale inkomsten vooraf zijn vastgelegd in de beheersovereenkomst, afgesproken met de Vlaamse overheid. Wanneer het vooropgestelde bedrag toch overschreden wordt, zal het overschot teruggestort worden aan de Vlaamse overheid. Het geld wordt dan gebruikt voor bepaalde overheidsprojecten.

"In de tabellen zien we dat deze pijler stijgt en dat klopt, maar alles wat over het begrensde bedrag gaat wordt terug doorgestort aan de Vlaamse overheid. Dat is wat wij een 'begrensde financieringspijler' noemen. Het overschreden bedrag wordt dan terug gebruikt voor bepaalde projecten, zoals bijvoorbeeld het Vlaams Audiovisueel Fonds." (Van Mullem, 2018).

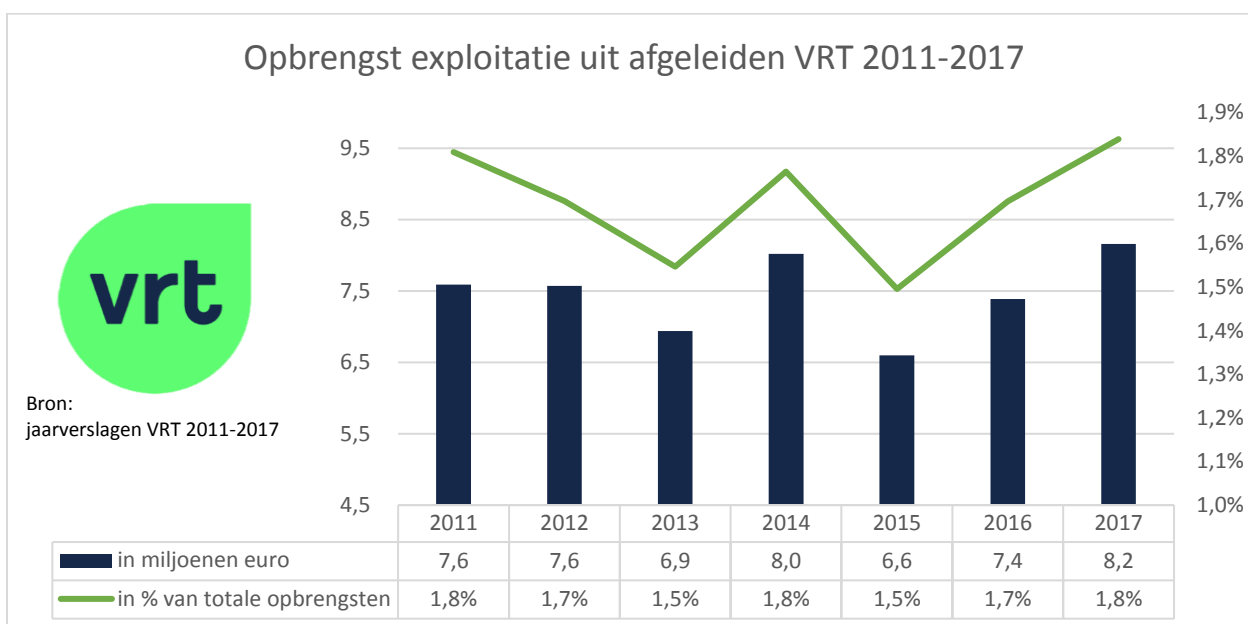
“Wat de commerciële communicatie en de boodschappen van algemeen nut (BAN's) betreft, is er in de beheersovereenkomst een **bepijking** vastgelegd: VRT mag jaarlijks netto maximaal 72,84 miljoen euro omzet uit deze activiteiten genereren (jaarlijks geïndexeerd). Als de totale inkomsten uit commerciële communicatie groter zijn dan 71,8 miljoen euro (=jaarlijks geïndexeerd plafond – 1 miljoen euro), maar kleiner of gelijk zijn aan het globaal plafond, gaat het verschil tussen de totale inkomsten en 71,8 miljoen naar het Mediafonds en eventueel naar een wachtrekening.” (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018)

Hoewel 'commerciële communicatie' de sterkst stijgende financieringspijler is, heeft het ook hier geen meerwaarde voor de VRT om via deze pijler meer eigen inkomsten te verwerven aangezien hier geen groeimarge is.

1.2.1.5 Exploitatie uit afgeleiden

"Afgeleide producten zijn afgeleid van de VRT-netten en hun programma's, maar maken er geen fundamenteel onderdeel van uit. Met de afgeleide producten wordt in eerste instantie een commercieel doel nagestreefd, naast het ondersteunen van de VRT-merken. De hoofdactiviteiten zijn: verkoop van merchandisingproducten (boeken, DVD's, CD's,...) organisatie van evenementen, en aanbod-op-aanvraag aangeboden onder 'Ooit Gemist'⁹. Deze activiteiten worden gegroepeerd onder de noemer *Brand Extensions* (het vroegere *Line Extensions*). Deze commerciële activiteiten zijn niet te verwarren met de louter promotionele activiteiten die de VRT ontwikkelt in overeenstemming met zijn openbare opdracht. Deze promotionele activiteiten kunnen bestaan uit dezelfde soort activiteit (zoals bijvoorbeeld organiseren van evenementen en optredens), maar onderscheiden zich van de commerciële activiteiten door het louter promotionele karakter." (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018)

"Voor de openbare omroep doet merchandising een stevige duit in het zakje. Maar niet alle opbrengsten van het 'Thuis'-ontbijt, de gezelschapsspellen, de boekenreeksen en het Slurfjesbier gaan naar de VRT. 'Het grootste deel van de winst gaat naar de producenten, maar wij zijn wel rechthouder en krijgen dus ook een percentage', legt VRT-woordvoerder Van Goethem uit. 'Inkomsten uit exploitatie van afgeleiden', heet dat dan." (Raeymakers, 2018)



Figuur 6 Grafiek opbrengst exploitatie uit afgeleiden VRT 2011-2017

De inkomsten die uit het onderdeel 'exploitatie uit afgeleiden' worden gehaald, lagen de afgelopen 7 jaar telkens in de buurt van 7 miljoen euro. Behalve in 2014 en 2017, wat voor de afdeling Brand Extensions de meest succesvolle jaren waren door over de grens van 8 miljoen euro te gaan. De cijfers schommelen wat op en neer en gaan nooit over een langere periode in stijgende of dalende lijn.

In vergelijking met de totale opbrengsten van de VRT, had de financieringspijler 'exploitatie uit afgeleiden' in 2017 een aandeel van slechts 1,8%. Het is exact dit cijfer dat de komende jaren de hoogte in zal moeten om te compenseren met de besparingen:

"De VRT heeft de ambitie dat Brand Extensions binnen de financieringspijler 'exploitatie uit afgeleiden' procentueel meer zal moeten groeien dan de andere pijlers. Qua absolute cijfers zal dat aandeel beperkt blijven want we moeten nu eenmaal met beperkingen leven, maar procentueel zouden ze wel graag hebben dat Brand Extensions 5 tot 10% groeit. Maar dat moet natuurlijk wel nog aan de praktijk getoetst worden..." (Van Mullem, 2018)

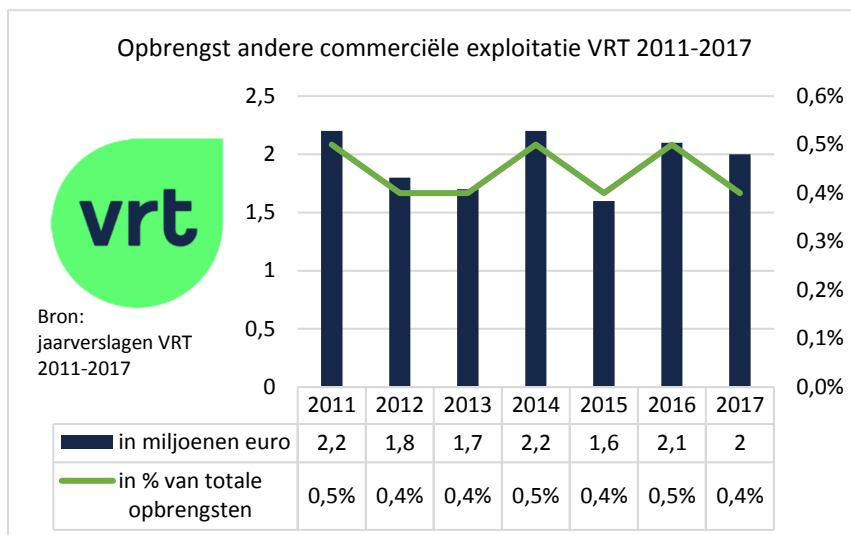
Aangezien de vorige financieringspijlers begrensd waren doordat het commerciële inkomsten zijn, stijgt de druk voor Brand Extensions om haar aandeel in de totale VRT-opbrengsten te verhogen. 'Exploitatie uit afgeleiden' is - samen met de distributie-inkomsten en de pijlers die hierna nog besproken worden- niet begrensd en heeft dus de grootste potentiële groeiomgeving.

⁹ Vanaf 2017 valt dit niet meer onder Brand Extensions.

1.2.1.6 Andere commerciële exploitatie

"Andere commerciële exploitatie omvat de inkomsten uit de verkoop van programma's en formats. Ook dienstverlening zoals vertaling en ondertiteling, het verzorgen van transmissiediensten (ter beschikking stellen van communicatielijnen), het verhuren van productiemiddelen, ... behoren tot de andere commerciële exploitatie van de VRT." (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018).

De afgelopen 7 jaar schommelde deze pijler rond een inkomst van 2 miljoen euro, wat steeds zo'n halve procent van de totale VRT-opbrengsten inhoudt.

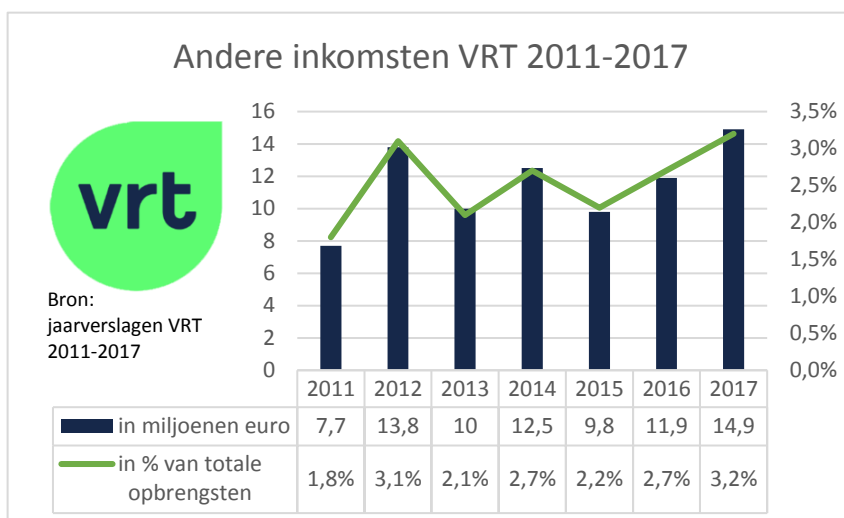


Figuur 7 Grafiek opbrengst andere commerciële exploitatie VRT 2011-2017

1.2.1.7 Andere inkomsten

Deze financieringspijler bevat de inkomsten die de openbare omroep haalt uit rondleidingen in de VRT-gebouwen en opbrengsten uit het bedrijfsrestaurant, maar ook financiële opbrengsten, meerwaarden en schadevergoedingen behoren tot de pijler 'andere inkomsten'. (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018)

In 2017 bedroeg het aandeel 'andere inkomsten' 3,2% binnen de totale opbrengsten van de VRT. In euro's is dat 14,9 miljoen. Bijna het dubbele dan in 2011. Ook deze pijler draagt dus bij tot het behalen van meer eigen inkomsten om de verminderde subsidies op te vangen.

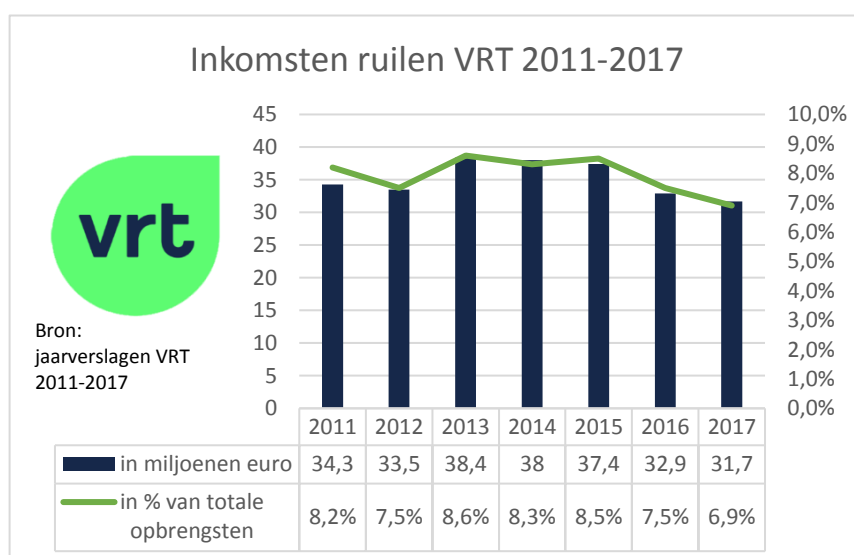


Figuur 8 Grafiek opbrengst andere inkomsten VRT 2011-2017

1.2.1.8 Ruilen

"De 'gemengde ruilen': spotjes of promotionele aankondigingen worden geruild voor o.a. promotionele aanwezigheid van VRT op evenementen, levering van data, levering van hand- en spandiensten voor een VRT productie, uitzendrechten, enz... Hieronder valt ook de productplaatsing in natura, nl. het in beeld brengen van een merk, een product of een dienst waarbij de adverteerder in ruil het product of de dienst aanbiedt." (Info over de financieringspijlers van de VRT, 2018).

Deze pijler heeft een relatief groot aandeel binnen de eigen inkomsten van de VRT, maar verliest sinds 2013 jaarlijks aan inkomsten.



Figuur 9 Grafiek inkomsten ruilen VRT 2011-2017

1.2.2 Het aandeel van 'exploitatie uit afgeleiden'

1.2.2.1 Beperkingen van Brand Extensions

Deze scriptie richt zich voornamelijk op pijler 5. De categorie 'exploitatie uit afgeleiden' omvat de werking van Brand Extensions en had in 2017 een aandeel van 1,8% binnen de totale financiering van de openbare omroep. Dit was goed voor 8,1 miljoen euro. Volgens deze cijfers blijkt de afdeling dus een niet erg groot aandeel te hebben binnen de totale opbrengsten van de VRT. Belangrijk om te vermelden is dat er enkele cijfers uit andere financieringspijlers aan dit totaal moeten worden toegevoegd om het volledig aandeel van de dienst Brand Extensions te bekomen. Een andere reden voor het relatief gering absolute cijfer van 'exploitatie uit afgeleiden' is de beperking die Brand Extensions heeft wanneer het een product op de markt wil brengen of een evenement organiseert. Peter Van Mullem, zakelijk leider VRT Brand Extensions, legt uit:

"De VRT heeft in de eerste plaats een publieke opdracht. Dat wil zeggen dat we tv -en radioprogramma's maken om die opdracht te vervullen. In tegenstelling tot de commerciële omroep is het niet de hoofdupdracht van de VRT om geld te verdienen. Wij maken in de eerste plaats programma's om de publieke opdracht te vervullen, de commerciële omroep maakt programma's waar ze veel afgeleiden van kunnen maken. Er zijn twee redenen waarom ons aandeel gering is. Enerzijds hebben we een beperkt geschikt aanbod om afgeleiden van te maken. Je kan bijvoorbeeld geen speldozen gaan maken van human interestprogramma's. Anderzijds zijn we gebonden aan vele regels en voorwaarden die de openbare omroep ons oplegt. Zo moet er een duidelijke link zijn naar de VRT, mogen we enkel zaken maken die winstgevend zijn, geen zaken die marktverstorend zijn en moet het een merkversterkende afgeleide zijn.

1) Link naar VRT

Dit kan zijn naar een programma, figuur of merk van de VRT. De visibiliteit van de openbare omroep is een belangrijke voorwaarde bij een merkextensie.

2) Winstgevend

Het moet iets opbrengen voor de VRT. Dit hoeft niet noodzakelijk op financieel vlak te zijn, het kan ook kostendekkend zijn -en dan gewoon meer mensen bereiken-, of merkversterkend werken. De Thuisdag is een voorbeeld van een evenement dat eerder merkversterkend is dan dat je louter voor die inkomsten gaat. Het moet geld opleveren of op z'n minst kostendekkend zijn. Het vernieuwd concept van de Thuisdag is dit jaar gratis, maar het wordt hard gesponsord waardoor het toch nog winstgevend zal zijn.

3) Marktverstorend

Wat de VRT heel gemakkelijk zou kunnen doen is misbruik maken van mediacampagnes. In theorie zouden we elke week het Sportpaleis kunnen vullen door dagelijks 5 televisiespots en 20 radiospots uit te zenden. Maar dat mag dus niet volgens de regelgeving. Als Brand Extensions iets doet moeten we dat tegen dezelfde voorwaarden doen als een commercieel bedrijf dat zou doen. We moeten marktconform zijn. Dat wordt ook gecontroleerd en vandaar zijn er ook aparte cijfers voor Brand Extensions in de boekhouding. Dat zijn op zich al belangrijke voorwaarden die voor een groot stuk beperken wat we kunnen doen.

4) Merkversterkend

Alles moet merkversterkend zijn of mag niet merkbeschadigend zijn. We zouden bijvoorbeeld kunnen beslissen om Ketnet-chips te maken, maar Ketnet zal dat niet zien zitten. Al kun je daar heel veel mee verdienen, dat gaan wij niet maken omdat brand extensions moet kloppen met het imago van het merk.

Door al deze beperkingen zijn wij van Brand Extensions geen onbegrensde miljoenenbusiness. Kan dat op termijn meer opbrengen dan wat we nu doen? Ja natuurlijk." (Van Mullem, 2018)

1.2.2.2 Groeipijler

"Als je pijlers 1, 3 en 4 optelt, heb je al 348,9 miljoen euro van de totale opbrengsten. Deze worden allemaal 5 jaar op vooraf vastgelegd in de beheersovereenkomst. Dit zorgt ervoor dat dit geheel totaal niet dynamisch is. De overheidsdotatie ligt vast en de commerciële inkomsten zijn begrensd. Eigenlijk zijn distributie-inkomsten, exploitatie uit afgeleiden en alle diverse inkomsten uit de laatste 4 pijlers de enige pijlers waarbij je kunt groeien. Deze financieringspijlers zijn namelijk allemaal niet begrensd." (Van Mullem, 2018)

1.3 De werking van Brand Extensions bij de VRT

1.3.1 Algemeen

Net zoals muzikanten hun merchandise in de vorm van CD's en T-shirts verkopen, musea in de souvenirshop kaartjes en boeken aanbieden en pretparken knuffels en gepersonaliseerde foto's verkopen, brengt ook de VRT producten op de markt. Naast fysieke producten biedt het digitale diensten en evenementen aan die een link met het programma-aanbod hebben. De afdeling Brand Extensions binnen de VRT fungeert, zoals vastgesteld in de beheersovereenkomst, volledig zelfbedruipend. Lisbeth Rillaerts, commercieel en Brand Extensions manager VRT, verklaart:

"Het is bepaald in de beheersovereenkomst dat er een aparte geldstroom moet zijn tussen de overheidsdotatie en de eigen middelen. Er mag dus geen dotatiegeld gebruikt worden om de afdeling Brand Extensions te laten draaien. Dat betekent ook dat binnen het aandeel van exploitatie uit afgeleiden alle personeelskosten en dergelijke al zijn afgeschreven. Bij de andere afdelingen van de VRT worden nooit personeelskosten meegenomen, maar wij moeten zelfbedruipend zijn. Vandaar dat dit aandeel ook wat vertekend overkomt." (Rillaerts, 2018)

1.3.2 Functies van Brand Extensions

De dienst Brand Extensions heeft binnen de VRT een functie die tweeledig is: *"Er zijn twee aspecten aan onze afdeling. We zijn namelijk geen zuiver commerciële dienst. De initiatieven die wij nemen moeten ten alle tijde merkondersteunend zijn. Dat betekent dat het de opbouw en sterkte van je merk ten goede komt. Dat is dus ook een marketinginvestering."* (Rillaerts, 2018)

1.3.2.1 Commercieel

Ten eerste heeft Brand Extensions een commerciële functie binnen de VRT. Zoals eerder vermeld is het de bedoeling dat er via deze manier eigen inkomsten gerealiseerd worden. Door afgeleiden van de programma's, merken en figuren op de markt te brengen, haalt de VRT extra inkomsten binnen. Dit staat los van de core business, wat de realisatie van de publieke opdracht is.

Het is de bedoeling om in de toekomst het aandeel commerciële inkomsten binnen Brand Extensions te verhogen. Zo wint de dienst aan opbrengsten binnen de totale financiering van de VRT.

1.3.2.2 Marketing

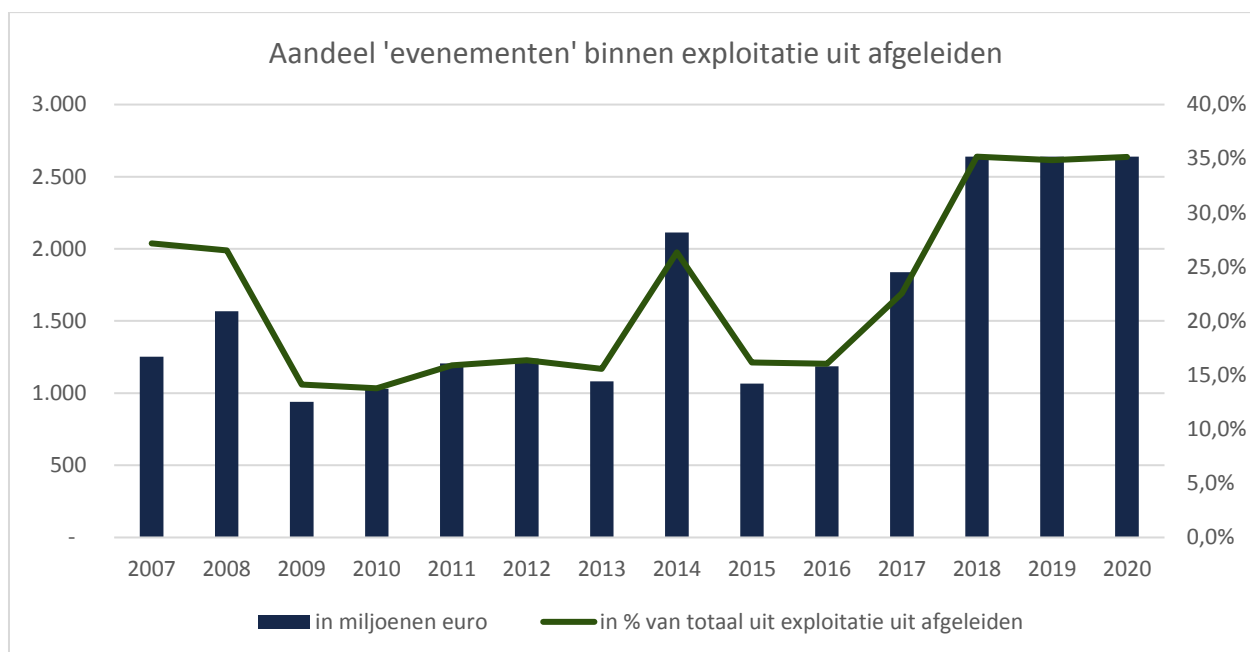
Naast de commerciële functie zorgt Brand Extensions ook voor marketing van het merk 'VRT' en haar netten. Niet alleen op financieel vlak heeft de afdeling dus een meerwaarde, maar zeker ook op vlak van merkbeleving en promotie van de programma's en het bedrijfsimago. Mensen hechten zich tegenwoordig meer aan de beleving rond een programma en dit komt het imago van het merk ten goede.

Een grote uitdaging voor Brand Extensions is om de juiste balans te vinden tussen het commerciële en het marketingaspect. Sommige evenementen kunnen bijvoorbeeld minder marketinggericht, maar wel meer commercieel uitgespeeld worden.

1.3.3 Analyse per activiteit

1.3.3.1 Evenementen

Brand Extensions organiseert verscheidene evenementen voor alle netten van de VRT. Enkele voorbeelden zijn: THUIS-dag¹⁰, THUIS-reis, Radio 2-cruise, Radio 2-Tuindag, Peter Paasei, Ketnet-musical, Ketnet-feestweekend, Gala van de Gouden K's, Cinema Canvas, Blijde Intrede van de Sint en verscheidene filmpremières.



Figuur 10 Grafiek aandeel 'evenementen' binnen exploitatie uit afgeleiden 2007-2017 en prognose tot 2020

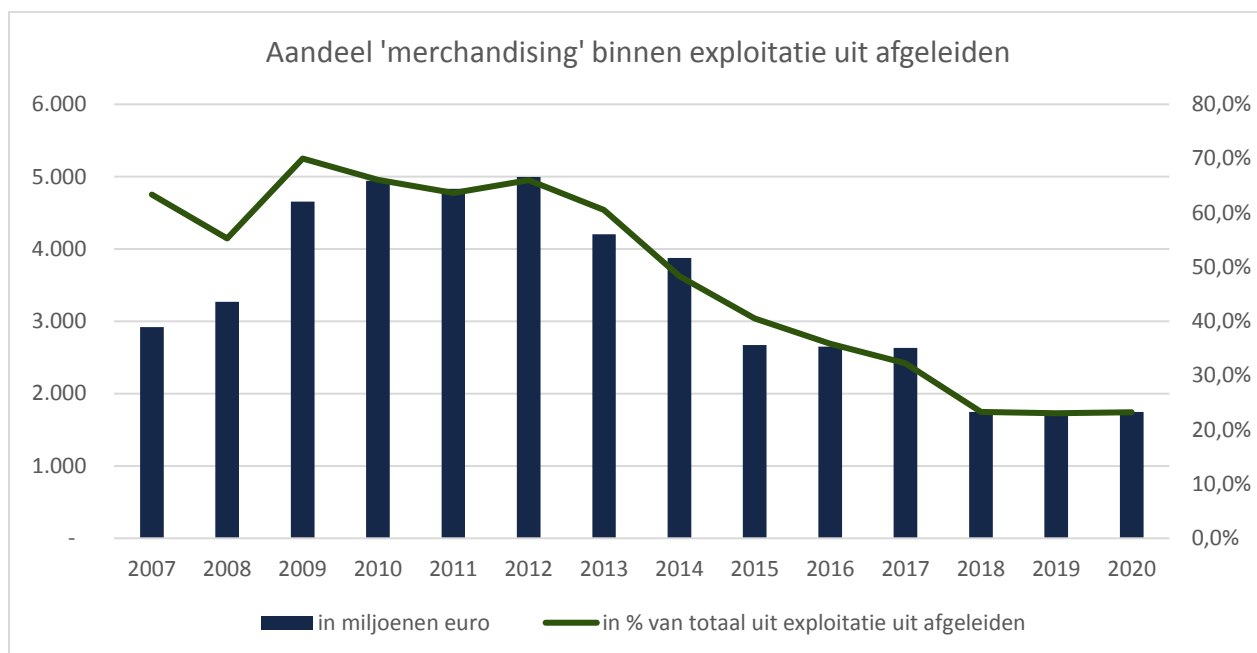
Het onderdeel evenementen kent een vrij constante opbrengst. Traditioneel verwerft de VRT zo'n 1,2 miljoen euro uit de organisatie van haar evenementen. Enkel in 2014 was er een opvallende uitschieter met een inkomst van 2,1 miljoen euro. Volgens het jaarverslag van 2014 was deze stijging van de inkomsten te danken aan de succesvolle eerste film van FC De Kampioenen, de uitverkochte 'cruisereis met Eén en Radio 2', de tentoonstelling '60 jaar Televisie' en een toename van het aantal filmpremières (Canvas Selects, Ketnet VIPS). (Jaarverslag VRT 2014, 2014). Aangezien het aspect 'evenementen' binnen Brand Extensions momenteel eerder een merkversterkende rol heeft dan een commerciële rol, is het aandeel van events minder groot dan de merchandising.

Evenementen zullen naar de toekomst toe wel een groter aandeel hebben binnen Brand Extensions. De VRT maakte een prognose op tot 2020 en uit bovenstaande grafiek leiden we af dat er meer inkomsten uit evenementen moeten gehaald worden: "Ik denk dat er zeker een groeimarge is binnen de evenementen. We zien dat evenementen steeds belangrijker worden om contact te maken met gebruikers. Mensen hechten er ook steeds meer belang aan om op die manier hun eigen imago aan de buitenwereld te tonen. Via evenementen horen mensen ergens bij. Enkele succesvolle voorbeelden zijn De Warmste Week en Throwback Thursday. Dat laatste was trouwens echt een onverwacht groot succes. Er zit dus wel degelijk groeimarge binnen onze evenementen." (Van Den Cruyce, 2018).

¹⁰ In 2018 verandert de 'THUIS-dag' naar 'DE THUISFINALE'

1.3.3.2 Merchandise

Brand Extensions brengt verscheidene producten op de markt voor alle netten van de VRT. Enkele voorbeelden zijn: (strip)boeken, CD's (MNM Big Hits, De Afrekening, De Tijdloze, Ketnet Hits), DVD's (Eigen Kweek, FC De Kampioenen), poppen, knuffels, kledij, spel dozen, apps, Slurfke-bier, THUIS-ontbijtpakketten (met THUIS-speculoos, THUIS-peperkoek, THUIS-confituur en THUIS-chocopasta), Bomaworst, Kampioenenballetjes, FC De Kampioenen tomatensaus, etc.



Figuur 11 Grafiek aandeel 'merchandising' binnen exploitatie uit afgeleiden 2007-2017 en prognose tot 2020

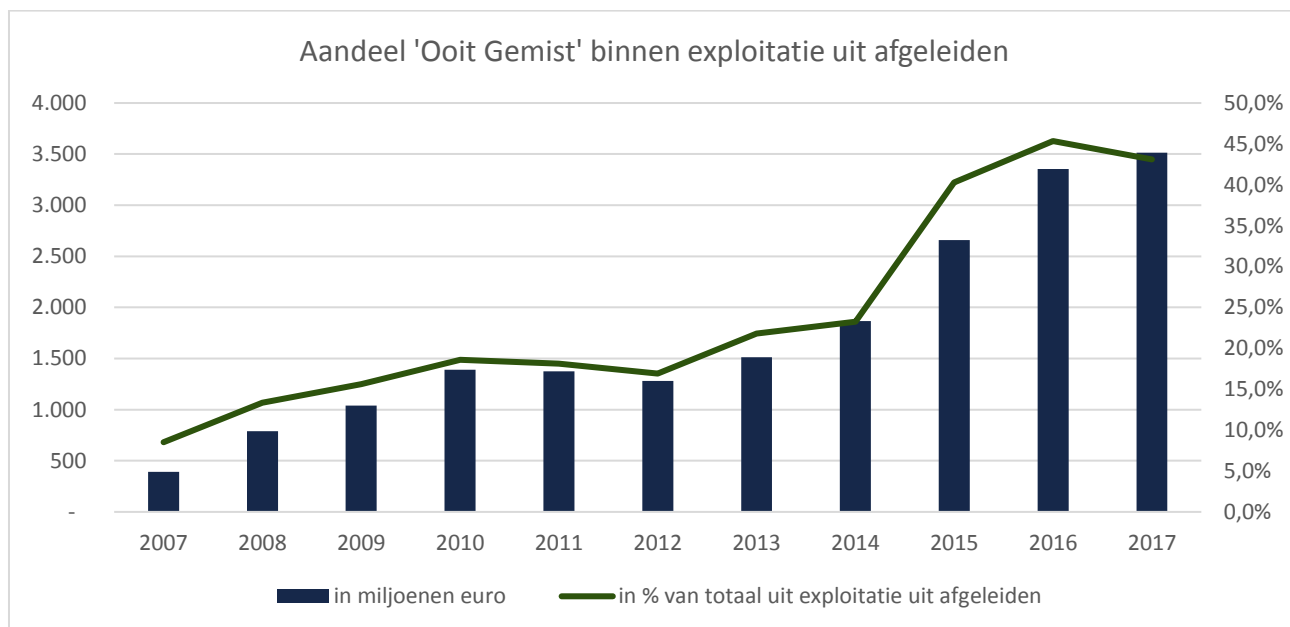
In de beginjaren van Line Extensions (het voormalige Brand Extensions) groeide de markt van merchandising gedurende 5 jaar van zo'n 3 miljoen euro naar 5 miljoen euro in 2012. Toen lag de markt namelijk nog open en was er een grote vraag naar fysieke producten. De laatste 5 jaar (2012-2017) halveerde het domein van merchandising echter ruim. Deze forse duik is te wijten aan de crisis binnen de CD-markt. De vraag naar CD's en DVD's vermindert aanzienlijk aangezien alles tegenwoordig digitaal te vinden is.

In 2015, toen de opbrengsten de grootste duik namen, klonk het zo bij de VRT: "De dalende verkoop van de Dagelijkse kost -en de Kaatje-boeken, de dalende markt voor de CD-verkoop, het uitstellen van een aantal CD-releases en het ontbreken van DVD-acties zoals de jaren voordien, zorgde voor een daling van de omzet." (Jaarverslag VRT 2015, 2015)

Ook hier stelde de VRT een prognose op van de verwachte inkomsten tot 2020. We zien dat hier geen extreme daling meer wordt verwacht, maar er zit ook geen groeimarge meer in de merchandising binnen Brand Extensions. Van het aandeel evenementen wordt verwacht om de daling bij merchandising op te vangen.

1.3.3.3 Ooit Gemist

Brand Extensions biedt VRT-programma's aan via de digitale televisie. Als een programma wordt opgevraagd of herbekeken, is het geen noodzaak om een abonnement te hebben. De kijker betaalt gewoon per bestelling. Ooit Gemist is beschikbaar via Telenet en Proximus TV. De prijs varieert naargelang de programmaduur: in principe wordt 1 euro per gestarte 30 minuten aangerekend en 0,5 euro per gestarte 15 minuten voor een Ketnet-programma. *Het journaal*, *Karrewiet*, *Terzake*, *Het weer* en een dagelijks *Ketnet Jr.-blok* zijn gratis. (Info over Ooit Gemist, sd)



Figuur 12 Grafiek aandeel 'Ooit Gemist' binnen exploitatie uit afgeleiden 2007-2017

De markt markt van digitaal aanbod van programma's is sinds 2012 in uitsluitend stijgende lijn. Van de 1,3 miljoen euro dat het in 2012 opbracht, leverde het maar liefst 3,4 miljoen euro op in 2016. Opvallend genoeg had deze activiteit in dat jaar dan ook het grootste aandeel binnen Brand Extensions.

Eigenlijk is deze activiteit in de huidige maatschappij geen afgeleide meer, maar wel een aparte distributie van de programma's. Hierdoor wordt Ooit Gemist in 2017 (sinds 2015 'Video On Demand') niet meer onder Brand Extensions meegerekend, maar wordt het ondergebracht bij de pijler distributie-inkomsten. Dit deed het totale opbrengstencijfer van Brand Extensions natuurlijk ineens aanzienlijk zakken.

2 Onderzoeksmethode en resultaat

2.1 Inleiding

Door interviews af te nemen met Peter Van Mullem, Dries Van Den Cruyce en Lisbeth Rillaerts, kon in de scriptie steeds verwezen worden naar de mening van de meest relevante mensen aangaande het thema. Doorheen heel het eindwerk konden de onderwerpen worden beargumenteerd met de quotes die uit de interviews werden gehaald. De interviews werden afgenomen in volgorde van onderstaand overzicht

Alvorens deze drie formele gesprekken uit te voeren, werden ook verscheidene personen binnen de VRT gecontacteerd om bepaalde vertrouwelijke informatie en gegevens te verkrijgen. De communicatiedienst bezorgde de meest recente inkomstcijfers uit het –nog niet gepubliceerde¹¹- jaarverslag van 2017. Daarnaast werden alle reeds gepubliceerde jaarverslagen en beheersovereenkomsten doorgenomen ter voorbereiding van de interviews.

Het bekomen resultaat van de interviews en de literatuurstudie is terug te vinden in de eigenlijke tekst van het eindwerk.

2.2 Interviews

Hieronder wordt kort de opzet van het interview, de relevantie voor de scriptie en de belangrijkste conclusies per geïnterviewde toegelicht.

2.2.1 Peter Van Mullem (zakelijk leider VRT Brand Extensions)

Als zakelijk leider van Brand Extensions kon Peter Van Mullem een eerste algemene situatieschets geven. Het gesprek vond plaats in het begin van de stageperiode en vormde een beeld van de huidige problematiek.

De heer Van Mullem is voornamelijk verantwoordelijk voor het financiële aspect van de dienst Brand Extensions. De vragen sneden dan ook de algemene financiering van de VRT aan, alsook het aandeel van Brand Extensions en mogelijke specifieke verbeteringen naar de toekomst toe.

De belangrijkste conclusie van het interview is dat Brand Extensions ondanks de vele beperkingen toch een grote groeimarge heeft indien het efficiënter te werk gaat:

"Er moet een duidelijke link zijn naar de VRT, we mogen enkel zaken maken die winstgevend zijn, geen zaken die marktverstoring zijn en het moet een merkversterkende afgeleide zijn. Door al deze beperkingen zijn wij van Brand Extensions geen onbegrensde miljoenenbusiness. Kan dat op termijn meer opbrengen dan wat we nu doen? Ja natuurlijk." (Van Mullem, 2018)

2.2.2 Dries Van Den Cruyce (Content Partnerships VRT, valorisatie audiovisuele content)

In dit interview werd gefocust op de strategie die de VRT toepast op vlak van distributie-inkomsten en mogelijke groeimarges voor Brand Extensions.

Uit het gesprek werd duidelijk dat de financieringspijler 'distributie-inkomsten' stilaan verzadigd geraakt en er dus andere oplossingen moeten worden gevonden om meer eigen middelen binnen te halen:

"Onze inkomsten zijn afhankelijk van de relevantie die de VRT heeft in de markt, net als bij Brand Extensions. Ik denk dat er zeker een groeimarge is binnen de evenementen. We zien dat evenementen steeds belangrijker worden om contact te maken met gebruikers. Mensen hechten er ook steeds meer belang aan om op die manier hun eigen imago aan de buitenwereld te tonen. Via evenementen horen mensen ergens bij."

Desondanks moet de VRT wel leven met de realiteit dat er weinig of geen businessplannen zijn die de inkomsten uit subsidies, commerciële communicatie of distributie kunnen compenseren." (Van Den Cruyce, 2018)

¹¹ De stageplaats vraagt geheimhouding van de bachelorproef (en de extra verstrekte gegevens vanwege de VRT met betrekking tot het jaar 2017 en het boekjaar 2017) tot en met de dag van de presentatie van het VRT-Jaarverslag 2017 door de VRT in de Commissie Cultuur, Jeugd, Media en Sport van het Vlaams Parlement (datum wordt beslist door het Vlaams Parlement). Zie document 'Openbaarheid Bachelorproef'.

2.2.3 Lisbeth Rillaerts (Commercieel en Brand Extensions manager VRT)

Lisbeth Rillaerts is de manager van Brand Extensions en leidt een team van zo'n 16 werknemers (inclusief stagiairs). Ze nam de dienst over in januari 2017. Begin mei 2018 verbreedde haar functieomschrijving tot 'commercieel manager VRT'. Rillaerts: *"Ik zie mijn rol als katalysator van ideeën en bruggenbouwer tussen ons eigen Brand Extensions-team en de interne en externe partners"*. Onderstaand fragment uit een artikel dat PUB.be op 26 januari 2017 publiceerde, schetst de situatie op het moment dat ze bij de VRT begon:

"In een snel veranderende markt zullen Lisbeth en haar team op zoek gaan nieuwe business-opportunities die de VRT als crossmediaal bedrijf versterken. Daarnaast staat Brand Extensions in voor de organisatie van allerlei evenementen en het op de markt brengen van producten zoals boeken, CD's, DVD's, apps en merchandising. Samen met de producenten en de netten, draagt Brand Extensions op die manier bij tot de versterking van de beleving rond een programma of een net, en het imago ervan.

Rillaerts bewees zich de afgelopen jaren als sterke people manager, innovator en resultaatgerichte ondernemer. Ze werkte het voorbije jaar als marketing directeur voor technologie startup Zembro (Uest NV), daarvoor was ze commercieel directeur en advertising manager van Humo bij De Vijver, Sanoma en De Persgroep Publishing. Tussen 1997 en 2010 was ze ook HR-manager en marketing manager bij Rémy Cointreau." (PUB, 2017)

In anderhalf jaar tijd maakte Brand Extensions al enkele grote stappen: *"Toen ik hier begon, zagen we de ene business dalen en de andere groeien. Ik merkte dat we in die groeiende business niet aanwezig zijn en dus niet meespelen. Dat kan niet. We moeten naar manieren zoeken en gesprekken met de sector aangaan zodat we daar een stem en rol in hebben. Ondertussen hebben we een plan en weten we hoe we het zouden kunnen aanpakken."* (Rillaerts, 2018)

2.3 Literatuurstudie

Naast de interviews werden verscheidene rapporten en verslagen geraadpleegd om een zo volledig mogelijk beeld van het onderwerp te scheppen. Hierbij waren de bronnen zeer betrouwbaar aangezien ze van de VRT zelf kwamen. De belangrijkste bron van informatie waren de jaarverslagen en de beheersovereenkomsten die de VRT zelf publiceert op de website. Ook informatie over de werking van de financieringspijlers en Brand Extensions was terug te vinden op www.VRT.be.

2.3.1 Beheersovereenkomst

In dit 5-jaarlijks rapport tussen de Vlaamse overheid en de VRT worden de budgetten vastgelegd voor de komende jaren: "De bijzondere regels en voorwaarden om financiële middelen van de overheid te krijgen voor de uitvoering van de openbare-omroepopdracht, worden vastgelegd in een beheersovereenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap en de VRT. In regel voor vijf jaar. De huidige beheersovereenkomst loopt van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2020. De beheersovereenkomst regelt onder andere:

- meetbare doelstellingen van de VRT-opdracht (kwaliteit, bereik, waardering)
- de doelstellingen over de onderzoeks- en innovatieopdracht van de VRT
- de doelstellingen betreffende het personeelsbeleid, het financiële beleid, technologie en transmissie
- de toegekende financiële middelen

De Vlaamse Regering kan nog andere bepalingen opnemen in de beheersovereenkomst. Die kunnen gaan over bijvoorbeeld de commerciële communicatie en het ontwikkelen van nieuwe diensten/activiteiten." (Info over beheersovereenkomst VRT, sd)

2.3.2 Jaarverslag

Elk jaar maakt de VRT de balans op van het voorbije jaar. Dit rapport wordt gewoonlijk aan het einde van juni voorgesteld door de Vlaamse overheid. Het jaarverslag omvat zowel de algemene werking van de VRT, de sociale initiatieven als de financiën van het afgelopen jaar. Alle jaarverslagen van de afgelopen 15 jaar werden doorgenomen en de meest relevante informatie –voornamelijk cijfermateriaal- werd geïntegreerd in de scriptie.

3 Vooruitzichten

3.1 Huidige Brand Extensions-strategie van de VRT

3.1.1 Situering

"Voor Brand Extensions is het de bedoeling dat we een mix hebben tussen marketingactiviteiten en commerciële activiteiten waarbij wij op basis van een merk, net, programma of schermgezicht activiteiten of producten ontwikkelen die commerciële inkomsten genereren. En dat kan heel breed zijn. De klassieke business was eerst boeken, CD's en DVD's en dat heeft jaren goed gewerkt, maar iedereen weet ondertussen dat die markt onder druk staat. Daarom zijn we naar andere dingen gaan zoeken en daarin zijn evenementen wel belangrijk geworden. Daarnaast is het belangrijk om te gaan innoveren. Speldozen werken bijvoorbeeld nog wel, maar we zijn ook tegelijk in een digitaal spel 'Switch' aan het investeren." (Rillaerts, 2018)

Brand Extensions probeert de producten en evenementen dus te optimaliseren en continu de noden van de consument te identificeren en tegemoet te komen. Marketing draait dan ook om het plannen en implementeren van ontwikkeling, prijzen, promotie en distributie van ideeën, producten en diensten om een uitwisselingsrelatie te creëren die voldoet aan individuen en organisaties. Het schept klanten en klantloyaliteit. Momenteel wil Brand Extensions innoveren om haar relevantie op de markt niet te verliezen.

3.1.2 Geïntegreerde marketingcommunicatie

"Er zijn een aantal zaken nodig om veel afgeleiden te kunnen maken. Een programma moet bijvoorbeeld lang genoeg op antenne zijn. Een dagelijks programma is veel gemakkelijker om afgeleiden van te maken. In het verleden is dat heel weinig vanuit een merkbenadering gedaan want er werden veel losse zaken gelanceerd, zonder dat met alle partijen en met de steun van het net gezamenlijk groter te maken. Daar wordt momenteel dus wel op gewerkt en dat heeft ook resultaat. Maar dat vraagt allemaal wat tijd. De VRT is een bedrijf dat historisch alleen naar content gekeken heeft. Als Studio 100 bijvoorbeeld een nieuwe reeks ontwikkelt, maken ze van bij het idee een hele planning rond afgeleiden omdat ze op die manier inkomsten genereren. Wij zijn dat niet gewoon. We zijn daarin aan het evolueren, maar dat gaat niet heel snel." (Rillaerts, 2018)

Momenteel kan de strategie omtrent een succesvollere lancering van afgeleiden dus efficiënter. Door samen te zitten met programmamakers en al vooraf na te denken over een commerciële uitwerking van het programma, kan er een geheel gevormd worden dat geïntegreerd wordt door al de betrokken partijen. Het boek 'marketingcommunicatie' uit 2005, geschreven door De Pelsmacker, Geuens en van den Bergh, geeft de volgende definitie:

"Integrated marketing communicatie is een concept van marketingcommunicatieplanning dat de toegevoegde waarde onderkent van een omvattend plan voor het gebruik van de strategische functies van verschillende communicatiedisciplines zoals reclame, direct response, verkooppromotie en public relations, en voor het combineren van deze disciplines ten einde de helderheid, consistentie en de impact van de communicatie te optimaliseren. Het resultaat is één consistente boodschap gecommuniceerd via verschillende communicatietools. Communicatiemix omvat alle middelen waarmee de organisatie met doelgroepen en stakeholders communiceert, teneinde het product of de organisatie zelf te promoten. Er zijn twee belangrijke principes:

- 1) Integratie: de marketinginstrumenten moeten zodanig worden gecombineerd dat het aanbod van het bedrijf op consistente wijze in de markt wordt gezet.
- 2) Interactie/synergie: de instrumenten van de marketingmix moeten zo worden ontworpen dat hun invloeden elkaar versterken" (de Pelsmacker, Geuens, & van den Bergh, 2005).

Een van de grote beperkingen binnen de werking van de VRT is echter dat alle zaken over meerdere instanties moeten gaan. Hierdoor verlopen processen vaak stroef en inefficiënt.

3.2 Beheersovereenkomst VRT strategie 2016-2020

"De bijzondere regels en voorwaarden om financiële middelen van de overheid te krijgen voor de uitvoering van de openbare-omroepopdracht, worden vastgelegd in een beheersovereenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap en de VRT. In regel voor vijf jaar. De huidige beheersovereenkomst loopt van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2020." (Info over beheersovereenkomst VRT, sd). De beheersovereenkomsten zijn, net als de jaarverslagen, openbaar en terug te vinden op de website van de VRT.

In de beheersovereenkomsten vinden we interessante informatie over de toekomstvisie van de VRT. Ook de prognosecijfers tot 2020 staan in de overeenkomst tussen de overheid en de VRT. Hieruit leren we dat er sinds 2015 een besparingstraject van 29,5 miljoen euro is opgestart, gespreid over de periode 2015-2019. Dit is vastgelegd bij de begrotingsopmaak van 2015. De VRT weet dus 5 jaar vooraf waar het aan toe zal zijn.

3.3 Aandeel van Brand Extensions binnen veranderd subsidieklimaat VRT

"Brand Extensions zal procentueel moeten groeien naar de toekomst toe. De VRT heeft namelijk de ambitie dat 'exploitatie uit afgeleiden' procentueel meer zal moeten groeien dan de andere pijlers. (Van Mullem, 2018)

Het is dus kwestie voor Brand Extensions om efficiënter te werken, betere deals uit de brand te slepen en collectief samen te werken met alle diensten om een geheel te vormen dat niet alleen merkversterkend, maar ook commercieel interessant is voor alle partijen. Lisbeth Rillaerts licht toe:

"Het is niet zo dat wij binnen 5 jaar in staat zullen zijn om 10% van de totale inkomsten van de VRT te voorzien. Dat is niet realistisch. Desalniettemin wil ik wel groeien, maar ik wil vooral optimaliseren door de initiatieven die we nemen groter te maken en te zorgen dat we meer touchpoint hebben. Op die manier benutten we de inspanningen die we leveren beter en kunnen we meer uit die inspanningen halen. De echte groei zal echter afhangen van de mate waarin we eigen IP (Intellectual Property) hebben. We halen namelijk nog altijd veel inkomsten uit afgeleiden van Studio 100-programma's. Mochten die programmarechten 100% aan ons toebehoren, dan heb je een ander verhaal. Dan kan je écht beginnen groeien. Voor een aantal zaken gaan we betere deals moeten maken." (Rillaerts, 2018)

Om de dienst Brand Extensions te doen groeien, is het noodzakelijk om het personeelsbestand uit te breiden. De vraag is of de kost van extra personeelsleden zal opwegen tegen de potentiële opbrengsten. *"Als we de inkomsten willen laten groeien, zullen we dat een deel met het eigen personeel kunnen doen door te optimaliseren, maar om echt te groeien zullen we dat met meer mensen moeten doen. Op zich is dat niet erg want dat betaalt zichzelf terug. We zijn zelfbedruipend dus voor de VRT maakt het eigenlijk niet uit hoeveel personeelsleden we hier in dienst hebben."* (Rillaerts, 2018)

Brand Extensions heeft het potentieel om een deel van de dalende subsidies op te vangen, maar dan moeten er beter uitgewerkte businessplannen en deals op tafel komen. Op die manier kan het haar aandeel en relevantie binnen de totale opbrengsten verhogen. Dit wordt echter ook gerelativeerd: *"De VRT moet zeker inzetten op extra business en daarin is Brand Extensions een belangrijke spil. Aan de andere kant moet de VRT wel leven met de realiteit dat er weinig of geen businessplannen zijn die de inkomsten uit subsidies, commerciële communicatie of distributie kunnen compenseren."* (Van Den Cruyce, 2018). Feit is dat de VRT hoe dan ook meer zelfvoorzienend moet worden naar de toekomst toe en dat Brand Extensions daar, in welke mate dan ook, haar aandeel in kan verhogen.

3.4 Hoe Brand Extensions kan inspelen op een veranderend subsidieklimaat

De overheidsfinanciering daalt, het belang van het verwerven van eigen middelen stijgt. Hier kan Brand Extensions op inspelen. Om meer eigen inkomsten te genereren en in het bijzonder de dienst Brand Extensions te doen groeien, kwamen gedurende de scriptie enkele voorstellen tot oplossingen aan het licht. In dit laatste hoofdstuk worden ze samengevat en toegelicht door de geïnterviewden Lisbeth Rillaerts en Peter Van Mullem.

Vijf aanbevelingen voor de VRT binnen dit veranderend subsidieklimaat:

- 1) Meer inkomsten uit social media verwerven
- 2) Inspelen op de groeimarge van evenementen
- 3) Betere licentiedeals sluiten
- 4) Commerciëler denken
- 5) Personeelsbestand uitbreiden

3.4.1 Meer inkomsten uit sociale media verwerven

Iets waar de VRT de laatste jaren opvallend hard op inzet, is online video content. Er worden heel veel filmpjes online ter beschikking gesteld via YouTube, Facebook, VRT.nu, een.be,.. maar daar worden weinig tot geen opbrengsten uit gehaald. Een gemiste kans, zeker nu er meer op eigen inkomsten wordt gerekend. *“YouTube is voor de VRT geen bewust kanaal om te exploiteren. Voorlopig gebruiken we het kanaal enkel om onze content te verspreiden en extra viewers te krijgen, veeleer dan een kanaal voor extra inkomsten.”* (Van Mullem, 2018).

Volgens Lisbeth Rillaerts moet hier echter iets aan gedaan worden: *“Iedereen op de VRT beseft dat we momenteel geen YouTube-beleid hebben, maar niemand neemt initiatieven. Elk domein is daar op zijn eigen manier wel wat mee bezig, maar er is geen overkoepelend geheel. Ik heb nu het initiatief genomen om al die objectieven rond YouTube samen te brengen en te kijken wat we kunnen opbouwen. Ook onze radionetten beginnen meer en meer videocontent te maken dus je moet dat ergens onder een gemeenschappelijke noemer brengen en zorgen dat je dat optimaliseert.”* (Rillaerts, 2018). Het is echter geen oplossing om reclame voor en tijdens de filmpjes te plaatsen aangezien dit onder commerciële communicatie zou vallen, wat een begrensde financieringspijler is. *“Maar dat wil niet zeggen dat er geen andere mogelijkheden zijn. We zouden vloggers kunnen inschakelen, om maar een voorbeeld te geven.”* (Rillaerts, 2018).

Niet alleen uit YouTube en andere sociale media worden te weinig opportuniteiten gehaald: *“Hetzelfde geldt voor muziekstreaming. We zijn daar wel aanwezig, maar we doen er niets mee. We merken dat platenlabels het heel moeilijk hebben om lokale content in hun streaming te krijgen. Wij moeten dus kijken waar wij een rol kunnen spelen en zien wat onze strategie rond streaming is. Dat is een gelijkaardig verhaal als YouTube.”* (Rillaerts, 2018). De VRT moet dus dringend voor zichzelf uitmaken op welke manier het mogelijk is om via sociale media inkomsten te halen. Er wordt namelijk wel meer ingezet op online video content, maar momenteel zit daar geen gestructureerd businessmodel achter. Er kan nochtans heel veel geld verdiend worden aan platformen als YouTube, Instagram, Spotify en andere sociale media:

“YouTube advertenties brengen gemiddeld €0,30 tot €4,00 op per 1.000 views” (Info over verdienmodellen YouTube, sd). Om dit even te schetsen nemen we het meest bekeken YouTube-kanaal van de VRT als voorbeeld: Ketnet. Op 14 mei 2018 heeft dit kanaal in totaal 151.771.001 weergaven (YouTube-kanaal Ketnet, sd). Aangezien de voorwaarden om geld te verdienen op YouTube aangescherpt zijn, is het bepaald dat een kanaal meer dan 1.000 abonnees moet hebben en in de afgelopen 12 maanden 4.000 uur is bekeken (Voorwaarden geld verdienen YouTube, 2018). Op 14 mei 2018 bedraagt het Ketnet-kanaal 154.277 abonnees en werd de kijkcijfer ruimschoots overschreden. De video's komen dus in aanmerking om geld te verdienen aan YouTube.

In het slechtste geval dat de video's 30 cent per 1.000 views zouden opbrengen, zou er sinds 24 november 2010 al 45.531 euro verdiend zijn aan het Ketnet-kanaal. In het allerbeste geval van 4 euro per 1.000 views is dat 607.084 euro. Als we daar de andere grote VRT-kanalen zoals MNM (65.873.800 weergaven), Canvas (20.814.554 weergaven), één (50.424.046 weergaven), Studio Brussel (68.120.790 weergaven) en Linde Merckpoel (857.880 weergaven) bijtellen, zou de totaalsom in het beste geval al **1.431.447 euro** moeten opgeleverd hebben sinds de oprichting van de verscheidene VRT-kanalen.

Dit voorbeeld dient louter om een idee te geven van de mogelijkheden die YouTube heeft en houdt geen rekening met beperkingen wat betreft advertenties en dergelijke.

3.4.2 Inspelen op de groeimarge van evenementen

Zoals eerder aangehaald in het interview met Dries Van Den Cruyce, blijkt er veel potentieel te zitten in de evenementenmarkt. Ook Lisbeth Rillaerts bevestigt de groeicapaciteit van evenementen waar Brand Extensions op kan inzetten: *"Ik geloof in het groeivermogen van onze evenementen. Voor heel veel merken is de beleving errond namelijk heel belangrijk. En dat is toch wel een algemene trend. Het is vastgesteld dat mensen een merk via beleving hoger inschatten door er zich mee te connecteren. Daar zetten we zeker op in. Vroeger was dat iets volledig los van het net, terwijl we nu proberen meer samen te werken zodanig dat we initiatieven nemen die zowel communicatief als marketinggericht sterk zijn, waar het net helemaal achter staat en daarnaast ook nog inkomsten op haalt."* (Rillaerts, 2018). Geïntegreerde marketingcommunicatie is dus noodzakelijk om een geheel te vormen tussen het net, de communicatiedienst en de marketingafdeling. Brand Extensions functioneert dan als spilfiguur om alles aan elkaar te binden.

"We kunnen meer doen en we zijn nu dan ook op een traject aan het werken waarin we kijken wat we kunnen ondernemen om echt grote evenementen te organiseren. En niet door te vertrekken vanuit enkel Brand Extensions, maar door echt met alle diensten van de VRT nauw samen te werken en te beslissen waar we op zullen inzetten. Daar zijn we volop mee bezig en daar zit zeker groei in, maar als je commerciële initiatieven op de VRT forceert, krijg je daar gewoonlijk veel weerstand op." (Rillaerts, 2018)

3.4.3 Betere licentiedeals sluiten

"Belangrijk om onze activiteiten te laten groeien is: hoe meer je eigenaar bent van intellectual property (hierna 'IP'), hoe meer mogelijkheden je hebt om daarrond inkomsten uit te bouwen. Als je niet 100% eigenaar bent, moet je de inkomsten ook delen met andere partijen en dat zijn vaak productiehuzen waarmee we licentiedeals sluiten. Een oefening die we nu aan het maken zijn is voor welke dingen het belangrijk is om eigen IP te ontwikkelen en voor welke dat minder belangrijk is. Bijvoorbeeld op content voor kinderen (knuffels, verhaaltjes, ...) weten we dat we heel veel content kunnen ontwikkelen en dat het belangrijk is om die IP's bij onszelf te houden."

De echte groei zal namelijk afhangen van de mate waarin we eigen IP hebben. We halen nog altijd veel inkomsten uit afgeleiden van Studio 100-programma's, maar mochten die programmarechten volledig aan ons toebehoren, dan heb je een ander verhaal. Dan kan je écht beginnen groeien. Voor een aantal zaken gaan we dus betere deals moeten maken. Maar in dat opzicht hangen wij wel af van de globale visie van de VRT." (Rillaerts, 2018)

"Mochten we indertijd een 50/50 contract met studio 100 hebben gesloten, dan konden we nu elk jaar 5 miljoen euro bijschrijven omdat het dan een dochteronderneming van de VRT was. En dan waren Bourlon en Verhulst nog steeds de bazen van Studio 100, maar dan deelden we de opbrengsten wel omdat zij met onze content afgeleiden maken. Je zou kunnen zeggen dat we daar een fout hebben gemaakt, maar toen bestonden afgeleiden helemaal nog niet. Nu hebben we daar een aparte Brand Extensions afdeling van, maar toen was daar helemaal nog geen sprake van." (Van Mullem, 2018)

3.4.4 Commerciële denken

"De VRT maakt geen programma's om investeringen terug te verdienen of winst te maken, iets wat Brand Extensions juist wel moet doen. Zo investeerde Ketnet recent in het dure programma 'Buck', maar dit zal slechts één seizoen op televisie lopen waardoor er geen afgeleiden van kunnen worden gemaakt. Dat beperkt commerciële denken proberen we er nu wat uit te krijgen door meer businessgericht te denken."

Om Brand Extensions te doen groeien kan het VRT-aanbod merken en figuren zodanig creëren dat ze geschikt worden om commercieel meer mee te doen: *"Dat leeft wel en daar wordt meer dan vroeger rekening mee gehouden. De netten worden aangemaand om dat te doen groeien, maar het blijft wel de VRT; dat kan nooit extreem doorgetrokken worden. De eerste opdracht is namelijk de publieke opdracht vervullen en dat is radio en tv maken, al rendeert dat niet optimaal en verliezen we een potentieel aan inkomsten. We moeten de programmamakers er van bewust maken dat ze programma's moeten maken die alle mogelijkheden hebben om ook commercieel uitgespeeld te worden, zowel nationaal als internationaal."* (Van Mullem, 2018)

"De VRT is een bedrijf dat historisch alleen naar content gekeken heeft. Bij Studio 100 maken ze al van bij de ontwikkeling van een programma een hele planning rond afgeleiden omdat ze op die manier inkomsten genereren. Wij zijn dat niet gewoon. We zijn daarin aan het evolueren, maar dat gaat niet heel snel." (Rillaerts, 2018)

Een andere manier om commerciëler op de markt aanwezig te zijn, is door te investeren in digitale platformen in plaats van fysieke producten. Het is heel belangrijk om mee te zijn met de nieuwste trends en in te spelen op de huidige interesses van de jeugd: *"Nu hebben we met het programma 'Switch' van Adriaan Van den Hoof een app ontwikkeld. We hebben het programma aan het buitenland verkocht en willen nu ook geld in het laatje brengen met die app. Dat is een businessmodel dat we proberen in de markt te zetten."* (Van Mullem, 2018)

3.4.5 Personeelsbestand uitbreiden

Momenteel zijn er -inclusief stagiairs- 16 personen aan het werk op de afdeling Brand Extensions. Door meer personeel in te zetten die op de evenementenmarkt focussen en specifiek toezien op een geïntegreerde samenwerking tussen de netten, zouden extra medewerkers een grote meerwaarde hebben voor Brand Extensions: *"Als we de inkomsten willen laten groeien, zullen we dat een deel met het eigen personeel kunnen doen door te optimaliseren, maar om echt te groeien zullen we dat met meer mensen moeten doen. Op zich is dat niet erg want dat betaalt zichzelf terug. We zijn zelfbedruipend dus voor de VRT maakt het eigenlijk niet uit hoeveel personeelsleden we hier bij Brand Extensions in dienst hebben."* (Rillaerts, 2018).

Elke afdeling binnen de VRT heeft echter een beperkt aantal vastgelegde zetels. Het is dus niet zo vanzelfsprekend voor Brand Extensions om meer personeel in te zetten. Het aantal zetels is in verhouding met het totaal aan opbrengsten binnengebracht door de dienst. Als Brand Extensions meer oplevert, kan het dus ook meer medewerkers inschakelen en bijgevolg nog groeien. Deze twee factoren zijn sterk met elkaar in verhouding en trekken elkaar op, wat de dienst enkel ten goede komt.

Conclusie

De conclusie is dat de huidige Brand Extensions-strategie zeker kan inspelen op dit veranderend subsidieklimaat. Er worden in de scriptie zelfs suggesties aangereikt op welke manier dit zou kunnen. De dienst is zich er namelijk ook van bewust dat er meer potentieel is dan de cijfers nu aantonen. De interviews met Lisbeth Rillaerts, Peter Van Mullem en Dries Van Cruyce wezen uit dat heel de VRT wel op dezelfde golflengte zit, maar dat het moeilijk is om bepaalde zaken door de voeren in zulk grote organisatie.

Uit de literatuurstudie van de jaarverslagen en beheersovereenkomsten bleek dat de VRT acht financieringspijlers heeft waar het haar opbrengsten uit haalt:

- Van de eerste – overheidsfinanciering – werd duidelijk dat het in opvallend dalende lijn is. Hierop werd het onderzoek dan ook gebaseerd. De omroep moet steeds meer eigen middelen genereren en kan steeds minder op subsidies rekenen. De druk stijgt dus op de overige zeven financieringspijlers die uit eigen middelen voortkomen.
- De tweede pijler – distributie-inkomsten – bereikt stilaan haar plafond. Uit deze bron van opbrengsten kan in de toekomst niet veel meer gehaald worden vanwege de opkomst van concurrentie. De VRT-directie verwacht nog veel van distributie, maar de markt spreekt dit tegen.
- De derde en vierde pijlers – boodschappen van algemeen nut en commerciële communicatie – worden samen verrekend aangezien beide pijlers een opgelegde begrenzing hebben. Hier zit dus geen groeimarge meer in tenzij het plafond wordt verhoogd, maar dat is weinig waarschijnlijk.
- De vijfde pijler is exploitatie uit afgeleiden en omvat de werking van Brand Extensions. Het is de pijler die de grootste groeimarge heeft wat betreft de eigen middelen. Hierop werd de scriptie dan ook gebaseerd.
- De laatste drie pijlers – andere commerciële exploitatie, andere inkomsten en ruilen – zijn ook pijlers van eigen inkomsten die in de toekomst kunnen en moeten groeien om de subsidiedaling op te vangen. Het zijn echter kleinere pijlers waar geen extreme groeimarge op zit.

Brand Extensions kan dus groeien omdat de andere financieringspijlers dalen, begrensd zijn of aan het plafond zitten. Ook zit er veel groeimarge in de markt van merkbeleving en zijn er veel opportuniteiten die momenteel niet benut worden. Denk maar aan social media, de evenementenmarkt, gunstigere licentiedeals, het commerciële denken of het uitbreiden van het personeelsbestand. Over het algemeen moet er ook een geheel gevormd worden tussen de verschillende afdelingen en daar kan Brand Extensions een schakel tussen zijn. Mits een efficiëntere gang van zaken en een meer commercieel-gericht beleid, kan de dienst groeien.

Hoewel dit enkele aanbevelingen zijn die de dienst zouden optimaliseren, zijn er echter veel beperkingen waardoor het inkomstencijfer gelimiteerd blijft en moet de VRT leven met de realiteit dat er weinig businessplannen zijn die de hoge inkomsten uit distributie, commerciële communicatie of distributie kunnen compenseren. Feit is dat de VRT hoe dan ook meer zelfvoorzienend moet worden naar de toekomst toe en dat Brand Extensions daar, in welke mate dan ook, haar aandeel in kan verhogen.

Literatuurlijst/referentielijst

- "De Lijn en VRT zwaar getroffen door besparingen Vlaamse regering". (2009, september 28). Opgehaald van De Standaard: http://www.standaard.be/cnt/dmf28092009_004
- Aaker, A. D., & Keller, K. L. (1990). *Consumer Evaluations of Brand Extensions*. Journal of Marketing. USA: American Marketing Association. Opgeroepen op maart 2018, van http://www.jstor.org/stable/1252171?read-now=1&loggedin=true#page_scan_tab_contents
- (2001). *Beheersovereenkomst VRT 2002-2006*. Brussel: VRT.
- (2006). *Beheersovereenkomst VRT 2007-2011*. Brussel: VRT.
- (2011). *Beheersovereenkomst VRT 2012-2016*. Brussel: VRT.
- (2015). *Beheersovereenkomst VRT 2016-2020*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://www.vrt.be/nl/over-de-vrt/beheersovereenkomst/>
- Boush, D. M., & Loken, B. (1991). *A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation*. Journal of Marketing. USA: American Marketing Association. Opgeroepen op maart 2018, van https://www.jstor.org/stable/3172723?newaccount=true&read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents
- Cardoen, S. (2018, april 9). *Nederland koopt uitzendrechten van fictiereeks "Gevoel voor tumor"*. Opgehaald van VRT NWS: <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2018/04/09/gevoel-voor-tumor--npo/>
- de Pelsmacker, P., Geuens, M., & van den Bergh, J. (2005). *Marketing Communicatie*. Pearson Education. Opgeroepen op mei 8, 2018, van https://books.google.be/books?id=_jvVe_6NDpoc&dq=marketing+communicatie&hl=nl&source=gbs_navlinks_s
- Defossez, F., & Van Poucke, S. (2014, september 18). *VRT gaat samenwerking aan met Netflix*. Opgehaald van Deredactie.be: <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/cultuur%2Ben%2Bmedia/media/1.2093220>
- (2011). *Evaluatie Beheersovereenkomst VRT 2007-2011*. Brussel: VRT.
- Info over beheersovereenkomst VRT*. (sd). Opgeroepen op mei 5, 2018, van VRT.be: <https://www.vrt.be/nl/over-de-vrt/beheersovereenkomst/>
- Info over Brand Extensions bij de VRT*. (sd). Opgeroepen op maart 2018, van VRT.be: <https://www.vrt.be/nl/over-de-vrt/organisatie/brand-extensions/>
- Info over de financieringspijlers van de VRT*. (2018). Opgeroepen op april 10, 2018, van VRT.be: <https://www.vrt.be/nl/over-de-vrt/financien/financieringspijlers/>
- Info over de VRT*. (sd). Opgeroepen op maart 2018, van VRT.be: <https://www.vrt.be/nl/over-de-vrt/>
- Info over Ooit Gemist*. (sd). Opgeroepen op mei 23, 2018, van VRT.be: <https://www.vrt.be/nl/aanbod/kijk-en-luister/extra-aanbod/ooit-gemist/>
- Info over staatsbedrijf*. (sd). Opgeroepen op april 8, 2018, van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Staatsbedrijf>
- Info over verdienmodellen YouTube*. (sd). Opgeroepen op mei 14, 2018, van Geldverdiene.nl: <http://www.geldverdiene.nl/youtube/>
- (2003). *Jaarverslag VRT 2003*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://cjsm.be/media/onderzoek-en-publicaties/jaarverslag-vrt?section=12#block-menu-block-13>
- (2004). *Jaarverslag VRT 2004*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://cjsm.be/media/onderzoek-en-publicaties/jaarverslag-vrt?section=12#block-menu-block-13>
- (2005). *Jaarverslag VRT 2005*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://cjsm.be/media/onderzoek-en-publicaties/jaarverslag-vrt?section=12#block-menu-block-13>
- (2006). *Jaarverslag VRT 2006*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://cjsm.be/media/onderzoek-en-publicaties/jaarverslag-vrt?section=12#block-menu-block-13>

- (2007). *Jaarverslag VRT 2007*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://cjsm.be/media/onderzoek-en-publicaties/jaarverslag-vrt?section=12#block-menu-block-13>
- (2009). *Jaarverslag VRT 2009*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://cjsm.be/media/onderzoek-en-publicaties/jaarverslag-vrt?section=12#block-menu-block-13>
- (2010). *Jaarverslag VRT 2010*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://cjsm.be/media/onderzoek-en-publicaties/jaarverslag-vrt?section=12#block-menu-block-13>
- (2012). *Jaarverslag VRT 2012*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://cjsm.be/media/onderzoek-en-publicaties/jaarverslag-vrt?section=12#block-menu-block-13>
- (2013). *Jaarverslag VRT 2013*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://www.vrt.be/nl/info/jaarverslag/>
- (2014). *Jaarverslag VRT 2014*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://www.vrt.be/nl/info/jaarverslag/>
- (2015). *Jaarverslag VRT 2015*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://www.vrt.be/nl/info/jaarverslag/>
- (2016). *Jaarverslag VRT 2016*. Brussel: VRT. Opgeroepen op maart 2018, van <https://www.vrt.be/nl/info/jaarverslag/>
- (2017). *Jaarverslag VRT 2017*. Brussel: VRT.
- Janssens, S. (1995). *Consumer evaluations of brand extensions : een toetsing van het model van Aaker en Keller*. KU Leuven, Faculteit der economische en toegepaste economische wetenschappen. Departement toegepaste economie. Leuven: KU Leuven. Opgeroepen op maart 2018, van http://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?vid=UCLL_LEUVEN_UX&search_scope=ALL_CONTENT&tab=all_content_tab&docid=32LIBIS_ALMA_DS71135300210001471&lang=nl_BE&context=L&adaptor=Local%20Search%20Engine&query=any,contains,Brand%20Extensions&sortby=rank&of
- Lisbeth Rillaerts is de nieuwe Brand Extensions Manager bij de VRT.* (2017, januari 26). Opgehaald van Auguste.
- Loken, B., & John, R. D. (1993). *Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?* Journal of Marketing. USA: American Marketing Association. Opgeroepen op maart 2018, van http://www.jstor.org/stable/1251855?read-now=1&loggedin=true#page_scan_tab_contents
- PUB. (2017, januari 26). *Lisbeth Rillaerts brand extensions manager vrt*. Opgehaald van PUB: <https://pub.be/nl/lisbeth-rillaerts-brand-extensions-manager-vrt/>
- Raeymakers, M. (2018, februari 21). *Na Bomaworst en Slurfke nu ook een 'Thuis'-ontbijt te krijgen: zoveel verdient VRT aan hun merchandising*. Opgehaald van Het Nieuwsblad: https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20180221_03369575
- Rillaerts, L. (2018, mei 4). De huidige en toekomstige werking van Brand Extensions bij de VRT. (M. Dascotte, Interviewer)
- Van Den Cruyce, D. (2018, april 20). Informatie over de huidige en toekomstige strategie van de VRT. (M. Dascotte, Interviewer)
- Van Mullem, P. (2018, april 13). Een analyse van de Brand Extensions-financiën van VRT. (M. Dascotte, Interviewer)
- Van Poucke, S., & De Wolf, L. (2014, september 24). *Besparingen bij de openbare omroep*. Opgehaald van DeRedactie: <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/cultuur%2Ben%2Bmedia/media/1.2099181>
- Voorwaarden geld verdienen YouTube.* (2018, januari 16). Opgeroepen op mei 14, 2018, van Google Support: <https://support.google.com/youtube/answer/72857?hl=nl>
- YouTube-kanaal Ketnet.* (sd). Opgeroepen op mei 14, 2018, van YouTube: <https://www.youtube.com/user/KetnetVideo/about>
- Zaman, B. (2018, april 10). *"Taboe" klaar om ook buiten Vlaanderen te scoren*. Opgehaald van VRT NWS: <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2018/04/10/-taboe--klaar-om-ook-buiten-vlaanderen-te-scoren/>

