



Proef ingediend met het oog op het behalen van de graad van
Master of Science in Communicatiewetenschappen

Onafhankelijkheid in een gedigitaliseerd medialandschap: evaluatie van economische duurzaamheid en consolidatie in de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector

Pieter VAN DER ELST

0515806

Academiejaar 2020-2021

Promotor: Tim Raats

Jury: Simon DELAERE

Sociale Wetenschappen & Solvay Business School

Dankwoord

Vooraleer we ons te goed doen aan al het wetenschappelijk en academisch lekkers dat volgt, wil ik nog de tijd en ruimte nemen om enkele mensen te bedanken. Zonder hen zou deze thesis niet zijn wat hij is.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Tim Raats bedanken. Hij gaf me richting in mijn onderzoek, corrigeerde me waar nodig en kon me op de juiste momenten enthousiasmeren voor de nog te leveren inspanningen. Ook de rest van het onderwijzend personeel dat me hierin heeft bijgestaan, wil ik bedanken.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar iedereen die me heeft geholpen bij het verzamelen van mijn data. Binnen de beroepsvereniging VOFTP bedank ik An Jacobs en Fien Junius voor de tijd en de moeite die ze stopten in het beschikbaar maken van de VOFTP-ledenlijsten. Ook alle ervaringsexperten uit de televisieproductiesector die ik voor een interview mocht strikken, genieten mijn eeuwige dankbaarheid. Zonder jullie medewerking had deze scriptie nooit tot stand kunnen komen.

Tot slot bedank ik iedereen uit mijn naaste omgeving op wie ik kon steunen en bouwen het afgelopen academiejaar. In het bijzonder wil ik mijn zus bedanken, omdat ze last minute nog de tijd nam om heel dit werk door te lezen en op taalfouten te controleren, en niet in het minst wil ik mijn vriendin bedanken. Omdat ze ondanks alles onophoudelijk in mij is blijven geloven.

Inhoudsopgave

I Lijst van figuren	4
II Lijst van bijlagen.....	5
II.I Publiek toegankelijke bijlagen	5
II.II Publiek niet-toegankelijke bijlagen (Omwille van GDPR-wetgeving enkel beschikbaar voor onderzoeker en promotor).....	6
1 Inleiding.....	8
1.1 Situatieschets	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Relevantie.....	11
2 Literatuurstudie.....	12
2.1 Onafhankelijke televisieproductie in de media-economische context	12
2.1.1 Wat is een onafhankelijke producent?	12
2.1.2 Media-economische kenmerken van contentproductie	14
2.1.2.1 Algemeen geldende principes.....	14
2.1.2.2 Strategieën om inherente risico's te verkleinen.....	16
2.1.3 De transformatieve impact van digitalisatie.....	18
2.1.3.1 Gevolgen voor productie, distributie en consumptie.....	18
2.1.3.2 Kanttekening voor de kleine mediamarkt Vlaanderen	20
2.1.4 Beleidsinterventies	20
2.1.4.1 Rechtenkader	21
2.1.4.2 Steunmaatregelen	22
2.2 Concentratie en consolidatie	24
2.2.1 Horizontale concentratie	26
2.2.2 Verticale concentratie	27
2.2.3 Crossmediale concentratie	28
2.2.4 Transnationale concentratie	29
2.3 Economische duurzaamheid voor de Vlaamse onafhankelijke productiesector.....	30
2.4 Besluit literatuurstudie.....	33

3 Empirie.....	33
3.1 Methodologisch onderzoeksdesign	34
3.1.1 Onderzoeksvragen	34
3.1.2 Onderzoekstraditie	34
3.1.3 Data- en gegevensverzameling	34
3.1.4 Gegevensanalyse.....	36
3.1.5 Ethische reflectie	38
3.2 Onderzoeksbevindingen	39
3.2.1 Factoren die economische duurzaamheid bepalen voor onafhankelijke producenten in Vlaanderen	39
3.2.1.1 Inkomstengeoriënteerde succesfactoren	40
3.2.1.2 Productiekwaliteitgeoriënteerde succesfactoren	41
3.2.1.3 Afnamegeoriënteerde succesfactoren	42
3.2.1.4 Conclusie eerste deelvraag	44
3.2.2 Historisch overzicht van consolidaties in de Vlaamse onafhankelijke productiesector.....	48
3.2.2.1 Actieve productiehuisen door de jaren heen	48
3.2.2.2 Overzicht van consolidatie in de Vlaamse onafhankelijke productiesector ..	51
3.2.2.3 Onderscheid tussen verschillende historische fases.....	54
3.2.2.4 Conclusie tweede deelvraag.....	55
3.2.3 Invloed van consolidatie op de economische duurzaamheid van televisieproducenten in Vlaanderen.....	56
3.2.3.1 Invloed van consolidatie op het geëvalueerd economisch duurzaamheidsconcept voor de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector .	56
3.2.3.2 Invloed van consolidatie op succesfactoren buiten het geëvalueerd economisch duurzaamheidsconcept voor de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector	59
3.2.3.3 Conclusie derde deelvraag	60
4 Algemeen besluit.....	63
4.1 Opmerkingen en aanbevelingen	66

5 Bibliografie	66
6 Bijlagen	74

I Lijst van figuren

Figuur 1: Waardeketen van televisie in Vlaanderen, met concentratie per schakel (VRM, 2020a, p. 29)

Figuur 2: Verschillende vormen van mediaconcentratie (VRM, 2020a, p. 7)

Figuur 3: Het economisch duurzaamheidsconcept voor de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector

Figuur 4: Het niet-exhaustieve overzicht van alle Vlaamse onafhankelijke televisieproducenten

Figuur 5: Totaal aantal actieve onafhankelijke televisieproducenten in Vlaanderen per jaar

Figuur 6: Aantal consolidaties in de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector per jaar

Figuur 7: Aantal deconsolidaties in de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector per jaar

Figuur 8: (De)consolidatieratio's voor de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector per jaar

Figuur 9: De invloed van consolidatie op de economische duurzaamheid van de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector, visueel en vereenvoudigd voorgesteld

II Lijst van bijlagen

II.1 Publiek toegankelijke bijlagen

Bijlage 1: Lijst van geconsulteerde experts voor expertinterviews (inclusief datum en duur interview, en relevante eigenschappen van respondent)

Bijlage 2: Eerste versie vragenlijst expertinterviews

Bijlage 3: Tweede versie vragenlijst expertinterviews

Bijlage 4: Derde versie vragenlijst expertinterviews

Bijlage 5: Vierde versie vragenlijst expertinterviews

Bijlage 6: Blanco geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterviews

Bijlage 7: Codeboom resulterend uit expertinterview met respondent 1 (open gecodeerd)

Bijlage 8: Codeboom resulterend uit expertinterview met respondent 4 (open gecodeerd)

Bijlage 9: Codeboom resulterend uit expertinterview met respondent 5 (open gecodeerd)

Bijlage 10: Codeboom resulterend uit expertinterview met respondent 6 (open gecodeerd)

Bijlage 11: Codeboom resulterend uit expertinterview met respondent 7 (open gecodeerd)

Bijlage 12: Codeboom resulterend uit expertinterview met respondent 8 (open gecodeerd)

Bijlage 13: Codeboom resulterend uit expertinterview met respondent 9 (open gecodeerd)

Bijlage 14: Codeboom resulterend uit expertinterview met respondent 10 (open gecodeerd)

Bijlage 15: Codeboom resulterend uit expertinterview met respondent 11 (open gecodeerd)

Bijlage 16: Codeboom resulterend uit samenvoegen van bijlagen 7-15 (axiaal en selectief gecodeerd)

Bijlage 17: VRM Mediaconcentratierapport 2008

Bijlage 18: VRM Mediaconcentratierapport 2009

Bijlage 19: VRM Mediaconcentratierapport 2010

Bijlage 20: VRM Mediaconcentratierapport 2011

Bijlage 21: VRM Mediaconcentratierapport 2012

Bijlage 22: VRM Mediaconcentratierapport 2013

Bijlage 23: VRM Mediaconcentratierapport 2014

Bijlage 24: VRM Mediaconcentratierapport 2015

Bijlage 25: VRM Mediaconcentratierapport 2016

Bijlage 26: VRM Mediaconcentratierapport 2017

Bijlage 27: VRM Mediaconcentratierapport 2018

Bijlage 28: VRM Mediaconcentratierapport 2019

Bijlage 29: VRM Mediaconcentratierapport 2020

Bijlage 30: Overzicht ledenlijsten VO(F)TP 2006-2021

Bijlage 31: Overzicht producenten en consolidatie in Vlaamse onafhankelijke productiesector (inclusief bronnen, verwerkte gegevens en grafieken)

[II.II Publiek niet-toegankelijke bijlagen \(Omwille van GDPR-wetgeving enkel beschikbaar voor onderzoeker en promotor\)](#)

Bijlage 32: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 1

Bijlage 33: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 2

Bijlage 34: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 3

Bijlage 35: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 4

Bijlage 36: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 5

Bijlage 37: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 6

Bijlage 38: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 7

Bijlage 39: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 8

Bijlage 40: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 9

Bijlage 41: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 10

Bijlage 42: Ondertekende geïnformeerde toestemming ('informed consent') expertinterview respondent 11

Bijlage 43: Audio-opname expertinterview respondent 1

Bijlage 44: Audio-opname expertinterview respondent 2

Bijlage 45: Audio-opname expertinterview respondent 3

Bijlage 46: Audio-opname expertinterview respondent 4

Bijlage 47: Audio-opname expertinterview respondent 5

Bijlage 48: Audio-opname expertinterview respondent 6

Bijlage 49: Audio-opname expertinterview respondent 7

Bijlage 50: Audio-opname expertinterview respondent 8

Bijlage 51: Audio-opname expertinterview respondent 9

Bijlage 52: Audio-opname expertinterview respondent 10

Bijlage 53: Audio-opname expertinterview respondent 11

Bijlage 54: Transcriptie expertinterview respondent 1

Bijlage 55: Transcriptie expertinterview respondent 4

Bijlage 56: Transcriptie expertinterview respondent 5

Bijlage 57: Transcriptie expertinterview respondent 6

Bijlage 58: Transcriptie expertinterview respondent 7

Bijlage 59: Transcriptie expertinterview respondent 8

Bijlage 60: Transcriptie expertinterview respondent 9

Bijlage 61: Transcriptie expertinterview respondent 10

Bijlage 62: Transcriptie expertinterview respondent 11

1 Inleiding

1.1 Situatieschets

De Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector is een levendige en dynamische sector. Voor de relatief kleine mediamarkt die Vlaanderen is, noteren we een groot volume aan lokale producties en een hoge populariteit van deze lokale reeksen bij kijkend Vlaanderen. Lokale fictie bijvoorbeeld geniet hoge kijkcijfers. Zo zonden de Vlaamse zenders in 2019 zestien fictieseries uit (Raats & Lordache, 2020, p. 4) waarvan er maar liefst zeven gemiddeld meer dan een miljoen kijkers per aflevering wisten te lokken (CIM, 2020). Het kijkaandeel voor fictie van eigen bodem ligt ook hoger dan het aandeel uitgezonden uren (Raats, 2020b) en de volledige top tien van best bekeken programma's in Vlaanderen is van eigen makelij (CIM, 2020). Alles bij elkaar telt de sector niet minder dan 83 verschillende productiehuizen die actief waren het laatste jaar (VRM, 2020, p. 31).

Maar ondanks zijn hoge activiteit en de populariteit van zijn producties, staat de onafhankelijke productiesector onder een zekere financiële druk. Factoren als een risicovol businessmodel (Raats, 2020a), de kleinelandenproblematiek (Raats, 2020b) en een snel veranderend techno-economisch medialandschap waarin deze industrie zich bevindt (Evens, 2013, pp. 7-8; Vlaams Parlement, 2018), zijn namelijk kenmerkend en werken een toenemende graad van concentratie in de hand (North & Oliver, 2010; Raats, 2020b).

Eigen aan het risicovolle businessmodel is in de eerste plaats de grote afhankelijkheid voor de hele sector van slechts een handvol afnemers of opdrachtgevers (Mediatique & Horsman, 2005), in Vlaanderen doorgaans omroepen (Raats, 2020a). Daarnaast werken onafhankelijke productiebedrijven grotendeels op projectbasis en hanteren ze op vlak van HR een zogeheten accordeonstructuur: de kern van het bedrijf is vast in dienst en afhankelijk van de grootte van een project rekt het tijdelijke personeelsbestand mee uit (Starkey & Barnatt, 1997, p. 278). Samen met het feit dat het projectgeoriënteerde werk zorgt voor een aaneenschakeling van kortetermijnopdrachten, bemoeilijkt deze accordeonstructuur het uitbouwen van een duidelijk groeipad en een duurzame langetermijnstrategie (Raats, Evens, & Ruelens, 2016, p.132).

Er zijn ook andere factoren die een invloed hebben op het financiële succes van onafhankelijke producties in een kleine mediamarkt als Vlaanderen (Puppis, D'Haenens, Steinmaurer, & Künzler, 2009) en die bijdragen tot wat we een kleinelandenproblematiek van de televisieproductiesector noemen (Raats, 2020b). Een eerste factor is de beperkte afzetmarkt. Door een gebrek aan schaalgrootte op de lokale afzetmarkt zal ook de mogelijke 'return on investment' gelimiteerd zijn. Hierdoor zullen investeringen in content hun limieten kennen en vallen producties in kleine mediamarkten op een globale schaal als low budget tot zeer low budget te bestempelen. Een volgend element in deze problematiek is de beperkte mogelijkheid

tot export door talige en culturele barrières. Producties in kleine afzetmarkten als Vlaanderen zijn in de eerste plaats gericht op het lokale publiek, en dragen in hun vorm en inhoud lokale culturele specificiteiten met zich mee. Deze laten zich vaak moeilijk vertalen en vormen barrières voor de circulatie van dit soort content. In combinatie met de gelimiteerde 'return on investment' zullen internationale pay-tv en OTT-spelers hierdoor ook minder geneigd zijn om in lokale content te investeren. Een laatste kenmerk dat kleine televisieproducerende landen of regio's typeert, is een sterke afhankelijkheid van grote buurlanden. Dit is bijvoorbeeld het geval voor Wallonië, waar Franse mediaspelers sterk staan en hun content erg populair is. Lokale spelers moeten het dan vaak ontgelden en de eigen productiesector kan zich niet ten volle ontwikkelen. Op dit laatste punt is Vlaanderen echter wel een uitzondering (Raats, 2020b).

Eveneens bepalend voor de precaire financiële situatie waarin de onafhankelijke productiesector verkeert, zijn de verschillende technologische en economische ontwikkelingen die hun uitwerking hebben op het mediaecosysteem (Raats et al., 2016, p. 130; De Vinck, Ranaivoson, Van Rompuy, & Lindmark, 2013). Technologie hoort onlosmakelijk bij media en nieuwe ontwikkelingen op dit vlak, zoals bijvoorbeeld digitalisatie, veroorzaken niet zelden veranderingen in productie, distributie en consumptie (Doyle, 2013, p. 17). Een recente manifestatie hiervan zijn de buitenlandse 'over the top' (OTT) spelers en streamingdiensten zoals Netflix, Amazon Prime Video en Disney+ die zorgen voor onder meer fragmentatie van contentfinanciering (Raats et al., 2016, p. 130) en veranderend kijkgedrag bij het publiek (Shattuc, 2019, p. 146).

We dienen ten slotte ook op te merken dat al deze techno-economische evoluties, en vooral de economische en culturele implicaties die ze voor een mediaecosysteem met zich meebrengen, ook bij beleidsmakers niet onopgemerkt blijven. Dergelijke omwentelingen doen vooral in kleine mediamarkten zoals Vlaanderen stemmen opgaan om bestaande reguleringen en steunmaatregelen te herzien (Enli, Raats, Syvertsen, & Donders, 2019, p. 395). Ook de beleidsmatige omkadering zal dus een invloed hebben op de financiële situatie van de lokale onafhankelijke productiesector.

1.2 Probleemstelling

Eenzijds zitten we in Vlaanderen dus met een onafhankelijke productiesector die blaakt van de bedrijvigheid en populaire content levert, maar anderzijds ook gekenmerkt wordt door financiële onzekerheid in een snel veranderend medialandschap. Internationaal onderzoek leert ons dat mediamanagers verschillende strategieën hanteren om met dit soort problematiek om te gaan (Raats et al., 2016, p. 132). Sommige producenten zullen zich op een bepaalde niche toeleggen om zo efficiënter te werken en kosten te drukken (Nylund & Mildén, 2012, p. 94), anderen zullen net diversifiëren in hun aanbod om zo het risico te spreiden (Lundin &

Norbäck, 2009). Producenten zullen ook proberen de schaal van hun afzet te vergroten door allerhande volumedeals en exclusiviteitscontracten binnen te halen (Norbäck, 2010) of door op te gaan in grotere netwerken waarlangs ze feller op export en formatverkoop kunnen inzetten (Raats, 2020a; Raats et al., 2016, p. 132).

Een resultaat van dit soort strategieën is een golf van concentratiebewegingen die de sector op internationaal vlak kenmerkt (North & Oliver, 2010). Doyle (2018) heeft het over transformaties in het eigenaarschap van de onafhankelijke productiesector die zich de laatste jaren in zowel het Verenigd Koninkrijk als op het Europese vasteland hebben voorgedaan, transformaties gekarakteriseerd door consolidatie, overnames en de toenemende invloed van buitenlandse moederbedrijven (Doyle, 2018, p. 286). Een recente Britse studie leert ons daarbij dat slechts vijf verschillende producenten in het Verenigd Koninkrijk goed zijn voor 45% van de omzet (Parker, 2015, p. 3). De Amerikaanse mediamultinational Liberty expandeerde in 2014 verticaal op het Britse eiland met gedeeltelijke overnames van productiehuis all3media en televisiezender ITV. Hetzelfde Liberty lijfde terzelfder tijd voor een deel het Vlaamse De Vijver Media in (Evens & Donders, 2016, p. 676), de groep boven een van de grootste lokale productiehuizen Woestijnvis, dat ondertussen al volledig in de groep is opgegaan via een totale overname door dochteronderneming van Liberty en distributiebedrijf Telenet (VRM, 2020a, p. 32). Ook andere producenten in Vlaanderen, zowel groot als klein, zijn de laatste jaren gefuseerd met, geïntegreerd in of overgenomen door internationale productiebedrijven en mediaspelers (Raats et al., 2016, p. 133; VRM, 2019; Depuydt, 2019).

Deze recente golf van consolidaties lijkt het Vlaamse mediaecosysteem te treffen en doet de vraag rijzen hoe onafhankelijk onze onafhankelijke productiesector nog is. In het Verenigd Koninkrijk werd door de eerder vernoemde Doyle (2018) al een gelijkaardige vraag gesteld: waarom is het zo moeilijk voor een televisieproducent om zowel onafhankelijk als groot en commercieel succesvol te zijn (Doyle, 2018, p. 285)? Deze bedenking werd later in het artikel in de volgende onderzoeksvraag gegoten: Wat is de aard van het verband tussen bedrijfsconfiguratie en economische duurzaamheid (Doyle, 2018, p. 287)? De bevindingen waren dat concentratie bijdraagt aan economisch succes door meer schaalvoordelen, betere markttoegang, meer onderhandelingsmacht, een beter vermogen tot risicobeheer en een betere positionering om in aanmerking te komen voor overheidssteun (Doyle, 2018, pp. 289-292). Maar aangezien dit onderzoek werd gevoerd in het Verenigd Koninkrijk waar andere specificiteiten gelden op vlak van intellectuele eigendomsrechten, beleidskader en culturele/talige circulatiebarrières (Donders, Enli, Raats, & Syvertsen, 2018, p. 90) blijft de vraag voor een kleine mediamarkt als Vlaanderen, met zijn eigen specificiteiten, overeind en in se onbeantwoord. Daarom luidt de centrale onderzoeksvraag van deze thesis als volgt:

Wat is de invloed van concentratiebewegingen op de economische duurzaamheid van de onafhankelijke productiesector in Vlaanderen, in de huidige gedigitaliseerde mediaomgeving? De volgende deelvragen moeten helpen om deze hoofdvraag te beantwoorden: Hoe kunnen we economische duurzaamheid conceptualiseren voor de context van de Vlaamse onafhankelijke productiesector? Welke consolidaties deden er zich voor bij de Vlaamse productiehuizen sinds het ontstaan van de sector in 1989? Welke veranderingen brengen concentratiebewegingen teweeg voor Vlaamse producenten met betrekking tot de duurzaamheid van hun sector?

1.3 Relevantie

De relevantie van deze thesis ligt enerzijds in de wetenschappelijke discussies waarop hij aansluit, en anderzijds in de bijdragen die hij kan leveren voor de maatschappelijke debatten rond onafhankelijke productie in Vlaanderen. De voornaamste wetenschappelijke literatuur waar deze thesis op tracht verder te bouwen, is met name het recente werk van Doyle (2013, 2018) over consolidatie en economische duurzaamheid in de onafhankelijke productiesector, en het werk van Raats (2016, 2019, 2020) over economische duurzaamheid, financiering en beleidskaders van onafhankelijke productie in kleine mediamarkten. Deze studie tracht een brug te slaan tussen deze bestaande literatuur over enerzijds duurzaamheid en consolidatie in de onafhankelijke televisieproductiesector, die vooral focust op de Britse context, en anderzijds de economische eigenheden van kleine mediamarkten op dit vlak.

Ook al spitsen we in ons onderzoek toe op de huidige, meer gedigitaliseerde mediaomgeving, toch trachten we met onze tweede onderzoeksvraag ook een volledig historisch overzicht te creëren van de doorgemaakte consolidaties van de onafhankelijke productiesector in Vlaanderen. Dit is nodig omdat er voor de Vlaamse case nog geen dergelijk overzicht beschikbaar is. Willen we ten gronde uitzoeken hoe het eigenaarschap er vandaag in de sector uitziet, dan moeten we voldoende kennis hebben van hoe we tot deze situatie gekomen zijn. Dit overzicht kan dus een huidige academische leemte vullen, en dienstdoen als studiemateriaal voor dit en toekomstig onderzoek.

Op maatschappelijk vlak kan deze thesis mogelijk nieuwe inzichten verschaffen over een sector die als een cruciaal deel van de lokale audiovisuele markt wordt beschouwd, zowel op economisch als op cultureel vlak. Lokale content is in Vlaanderen opvallend populair en is dus ook voor andere spelers in de waardeketen van belang, zowel naar inkomsten als naar 'brand loyalty' en 'brand image'. Zoals eerder aangehaald, is economische duurzaamheid en economisch succes ook sterk gelieerd aan de professionele ontwikkeling van de onafhankelijke productiesector. Deze moet financieel voldoende sterk staan om kwalitatieve output te kunnen leveren, zeker wanneer we weten dat deze output representaties creëert van de historische, culturele en sociale eigenheid van de regio's die ze in beeld brengt (Raats et

al., 2016, p. 130). In Europa en elders in de wereld dient lokale content als een venster op de werkelijkheid om culturen en regio's te representeren (Bignell & Fickers, 2008) en volgens onderzoek halen we een deel van onze kennis over Europa en de Europese identiteit uit de representaties van Europeanen op het televisiescherm (Bondebjerg & Novrup Redvall, 2011, pp. 103-104; Nowell-Smith & Ricci, 1998). Er wordt daarnaast ook verondersteld dat representaties van nationale eigenheid door culturele outlets zoals televisie gereproduceerd worden en dat eigenaarschap in culturele industrieën een invloed heeft op deze reproductie van representaties (Schlesinger, 1997).

2 Literatuurstudie

Om aan een concreet en doeltreffend onderzoek te beginnen, moeten we eerst identificeren welke concepten we in de literatuurstudie dienen te verkennen zodat we met een duidelijke visie en voldoende wetenschappelijke bagage het empirische deelluik kunnen aanvatten. In het eerste hoofdstuk staan we uitvoerig stil bij de basiskenmerken van onafhankelijke televisieproductie in Vlaanderen. We gaan na wat een producent precies onafhankelijk maakt in de Vlaamse mediacontext, staan stil bij de inherente media-economische karakteristieken van de onafhankelijke televisieproductie, belichten de transformatieve impact van de digitalisatie en zoomen in op het specifieke beleidskader rond de onafhankelijke producenten in Vlaanderen. Nadien gaat onze aandacht uit naar de beginselen van concentratie en consolidatie toegepast op de productiesector om dan ten slotte, maar wellicht met de meeste aandacht, te eindigen met de invulling en uitwerking van het concept economische duurzaamheid voor de onafhankelijke televisieproductiesector in Vlaanderen.

2.1 Onafhankelijke televisieproductie in de media-economische context

2.1.1 Wat is een onafhankelijke producent?

Met een 'onafhankelijke' televisieproducent doelt men volgens Doyle en Paterson (2008) in de breedste zin van het woord op een producent die niet in de portefeuille van een televisiezender zit, en vice versa (Doyle & Paterson, 2008, p. 18). In recent werk wordt over deze omschrijving echter kritischer gereflecteerd en is het Doyle (2019) zelf die de vraag stelt: onafhankelijk van wat? (Doyle, 2019, p. 146). In deze reflectie komt naar boven dat in de ruimere context van media onafhankelijkheid eerder verwijst naar de afwezigheid van inmenging en vervolging, met name van de overheid (Bennet & Strange, 2014). Deze insteek is leerzaam, maar zorgt niet echt voor een verdere afbakening van het concept, integendeel. Net zoals Doyle (2019) zullen we daarom bekijken hoe het institutionele kader onafhankelijke televisieproductie definieert.

Op het Europese niveau grijpen we terug naar de AVMS-richtlijnen, de basis voor alle wetgeving rond traditionele en niet-traditionele audiovisuele media in Europa (Europese

Commissie, 2020). Hierin vinden we als opmerking bij artikel 17 terug dat de lidstaten zelf een specifieke en lokale invulling aan het begrip moeten geven, maar wel met de volgende criteria indachtig: “de eigendom van het productiebedrijf, de hoeveelheid programma’s die aan eenzelfde omroeporganisatie wordt geleverd en de eigendom van secundaire rechten” (Europees Parlement & Raad van de Europese Unie, 2010, p. 8). Op het eerste gezicht lijkt dit een redelijk vage omschrijving, zeker wanneer we weten dat dit de basis uitmaakt waaraan producenten moeten voldoen om de steun te genieten die in artikel 17 omschreven wordt. We merken evenwel op dat de AVMS-richtlijnen Europese rechtshandelingen zijn die de deelstaten zelf nog in wettekst moeten omzetten en dat ze dus ook nog aangescherpt mogen worden. Daarom richten we vervolgens onze blik op hoe het Vlaamse Mediadecreet, de concrete invulling van de Europese AVMS-richtlijnen door Vlaanderen, dit begrip omlijnt. Daarin vinden we volgende bepaling:

“Onafhankelijke producent: de producent:

- a) waarvan de rechtspersoonlijkheid onderscheiden is van die van een omroeporganisatie;
- b) die rechtstreeks noch onrechtstreeks over meer dan 15 percent van het kapitaal van een Vlaamse omroeporganisatie beschikt;
- c) waarvan het kapitaal voor niet meer dan 15 percent in handen is van een vennootschap die rechtstreeks of onrechtstreeks meer dan 15 percent van het kapitaal van een Vlaamse omroeporganisatie bezit.”

(VRM, 2020b, p. 10)

Hiermee kunnen we ons concept al een meer concrete invulling geven, al merken we op dat deze Vlaamse definiëring enkel het eerste luik van de Europese basiscriteria in acht neemt. Over “de hoeveelheid programma’s die aan eenzelfde omroeporganisatie wordt geleverd en de eigendom van secundaire rechten” is er in deze definitie geen sprake. Kijken we naar welke invullingen andere Europese regio’s geven aan het begrip, dan zien we dat onafhankelijkheid inderdaad ook gedefinieerd wordt in termen van niet-exclusieve uitzendrechten. Bijvoorbeeld in Italië en Wallonië is een producent pas onafhankelijk van een bepaalde omroep wanneer deze maximaal 90% van de omzet van de producent uitmaakt (Medina, 2004, p. 32). Dit soort definities kan ook voor Vlaanderen relevant zijn, aangezien een van de problemen in het huidige risicovolle businessmodel van de onafhankelijke productiesector zich situeert in de grote huidige afhankelijkheid voor de hele sector van slechts een handvol afnemers of opdrachtgevers, met name de omroepen (Mediatique & Horsman, 2005; Raats, 2020a).

We kennen nu de invulling van Vlaanderen voor een onafhankelijke televisieproducent en deze conceptualisering kunnen we als basis nemen voor onze empirie, al brengt ze wel enkele praktische bezwaren met zich mee. De eerste bepaling kunnen we vrij eenvoudig natrekken, maar punten b) en c) brengen meer besommingen met zich mee. Ze veronderstellen ofwel veel transparantie naar aandeelhouders ofwel veel werk en expertise van wie dit wil nagaan. Om pragmatische redenen kiezen we daarom in dit onderzoek voor de conceptualisering van onafhankelijke televisieproductie zoals die ons wordt aangereikt door sectorvereniging VOFTP. In haar statuten van 2019 vinden we volgende paragraaf terug:

“Onder ‘Onafhankelijk’ wordt verstaan: audiovisuele producenten die zowel wat betreft hun aandeelhoudersstructuur als hun werking autonoom zijn ten opzichte van:

- een rechtspersoon met een significante activiteit in Vlaanderen als omroep, dienstenverdelers en/of distributeur van audiovisuele producties (o.m. filmdistributeurs, Video-on-demand-distributeurs enz.)
- een rechtspersoon met een significante activiteit in België die bestaat uit het ophalen van Tax shelter financiering bij privéondernemingen in de zin van art. 194 ter Wetboek Inkomstenbelastingen
- een rechtspersoon die overeenkomstig een wettelijke of decretale bepaling moet voldoen aan een bestedingsverplichting ten voordele van de Vlaamse audiovisuele sector.”

(VOFTP, 2019, p. 4)

Op het eerste gezicht lijken deze bepalingen niet veel werkbaarder dan de voorgaande, zij het niet dat de VOFTP deze omschrijving in haar statuten staan heeft als toelatingsvoorwaarden voor haar leden. De sectorvereniging heeft op die manier dus zelf het concept afgebakend en naar een werkbare lijst van onafhankelijke producenten vertaald. Haar ledenbestand is overigens publiek toegankelijk en levert ons als dusdanig een overzicht van de productiehuizen die aan deze bepalingen voldoen.

2.1.2 Media-economische kenmerken van contentproductie

2.1.2.1 Algemeen geldende principes

Doyle (2013) duidt in de eerste plaats dat eender welke vorm van mediaproductie lijdt aan de ziekte van Baumol (Doyle, 2013, pp. 100-101). Dit houdt in essentie in dat de lonen in culturele sectoren omhooggaan zonder dat daar noodzakelijk een productiviteitsstijging tegenover staat. Deze loonsverhoging kunnen we verklaren aan de hand van een algemene stijging van de lonen en arbeidskosten doorheen de tijd veroorzaakt door productiviteitsstijgingen in

bepaalde andere sectoren van de economie. Door technologische evoluties en substituties in bijvoorbeeld de industriële sector gaat de productiviteit er omhoog en gaan in verhouding de lonen mee omhoog. Arbeidsintensieve processen zoals het creatieve aspect van televisie maken, kosten bijgevolg dan ook relatief veel. Maar omdat technologie de productiviteit van het creatieve televisiemaken niet per se verhoogt, vormt er zich een discrepantie tussen arbeidskosten en productiviteit, en spreekt men van een economische 'ziekte' (Ballon, 2019a; Doyle, 2013, p. 101).

Deze 'ziekte' of economische wetmatigheid manifesteert zich boven op het feit dat de productie van mediacontent op zich al een dure aangelegenheid is (Doyle, 2013, p. 100). Mediagoederen zoals afleveringen van televisieseries hebben een prototypisch karakter en moeten elke keer opnieuw uniek zijn en innoveren. Door steeds opnieuw te moeten investeren in het vinden van nieuwe ideeën, marktonderzoek, casten van creatief talent, scriptschrijven, herwerken van ideeën, regisseren, filmen, post-productie, etc., liggen de vaste kosten die komen kijken bij de productie van een eerste exemplaar relatief hoog (Ballon, 2019a; Raats et al., 2016, p. 132). De marginale distributie- of reproductiekosten liggen dan weer atypisch laag voor een prototypisch mediaproduct (Doyle, 2013, p.101). Een aflevering opnieuw uitzenden kost weinig en zal strategieën als heruitzendingen, het gebruik van formats en licenties, en 'windowing' in de hand werken (Ballon, 2019a; Doyle, 2013, p. 101).

Wanneer we verder de aard van mediaproducten zoals televisiecontent bestuderen, leren we dat ze vaak ook bestempeld worden als zogeheten publieke goederen. Het publieke karakter van deze producten wordt gevormd door enkele basiskenmerken en dit maakt dat we ze niet als klassieke economische goederen kunnen zien (Ballon, 2019a). Een eerste element hierin is dat het niet-rivaliserende goederen zijn (Armstrong & Weeds, 2007, p. 7). Dit betekent dat het mediagoed in kwestie niet opgebruikt wordt tijdens de consumptie. Wanneer iemand bijvoorbeeld een televisieprogramma bekeken heeft, is dit televisieprogramma nog steeds even beschikbaar voor andere kijkers als voorheen (Doyle, 2013, p. 14). Dit maakt dat dezelfde content meermaals kan worden aangeboden en dat er op verschillende manieren en tijdstippen nieuwe consumenten kunnen bereikt worden.

Deze eigenschap hangt samen met een ander kenmerk van publieke goederen: de niet-exclusiviteit (Armstrong & Weeds, 2007, p. 31). Aangezien de consumptie van een mediagoed de beschikbaarheid van dit goed voor anderen niet doet dalen, hoeft in theorie maar één iemand ooit voor dit goed te betalen en kan de rest er gratis van meegenieten wanneer de betaler het bijvoorbeeld (illegaal) kopieert of deelt. In de praktijk is het dus moeilijk om niet-betalers ervan te weerhouden bepaalde mediacontent te consumeren (Ballon, 2019a).

Een volgend principe dat volgens Doyle (2013) inherent is aan de productie van creatieve producten is de onzekerheid over de vraag (Doyle, 2013, p. 101). Creatieve producten zoals content voor op televisie zijn 'experience goods' of ervaringsgoederen en zoals Caves (2002) aangeeft: niemand weet exact wat zal aanslaan of hoe consumenten zullen reageren (Caves, 2002, p. 3). Deze onzekerheid in combinatie met de relatief hoge arbeidskosten die we hierboven al aanhaalden, de hoge algemene productiekosten en het publieke karakter van mediagoederen maakt dat televisieproductie inherent een risicovolle business is. Dit zal mediamanagers dwingen bepaalde strategieën te gebruiken die de risico's trachten te verlagen (Doyle, 2013, p. 101).

2.1.2.2 Strategieën om inherente risico's te verkleinen

Een eerste manier om risico's te spreiden is door te werken met portfolio's of door te diversifiëren (Doyle, 2013, p. 102; Raats et al., 2016, p. 132). Omdat ze niet exact weten waarmee ze de kijker aan zich kunnen binden, zullen de verschillende schakels in de audiovisuele waardeketen inzetten op een aanbod dat in zekere mate divers is. Zo vergroten ze de kans dat ze content aanbieden die aanslaat bij het publiek en waarmee ze dus een hit kunnen scoren die geld opbrengt. Hiermee kan een mediabedrijf ook de eventuele missers goedmaken en vestigt het niet al haar hoop en financiële middelen op één productie (Doyle, 2013, p. 102). Diversifiëren kan ook betekenen dat een producent zich niet enkel beperkt tot televisieseries, maar bijvoorbeeld ook reclame, films of audiowerk voor zijn rekening neemt. Deze aanpak is gestoeld op het idee dat je niet per se de beste moet zijn in je aanbod, maar wel overal een graantje kan meepikken als je content kwalitatief voldoende is (Nylund & Mildén, 2012, pp. 94-95).

Een andere aanpak kan zijn om net het tegenovergestelde te doen en te kiezen voor een specialisatie of niche. Deze aanpak is typerend voor kleinere producenten in een kleine mediamarkt als Vlaanderen en maakt het mogelijk om met beperkte middelen een maximale doeltreffendheid te bereiken (Nylund & Mildén, 2012, p. 94). Producenten die gebruik maken van deze strategie beperken het aantal producties, maar gaan vol voor uniciteit en competentie in een bepaald genre (Raats et al., 2016, p. 132). Dit helpt om de kosten te drukken en levert doorgaans ook genoeg werk op. Een specialisatie kan er wel voor zorgen dat de groeimogelijkheden van de producent beperkt zijn (Nylund & Mildén, 2012, p. 94).

We weten ondertussen dat er aan de productie van televisiecontent zowel onzekerheid als hoge kosten verbonden zijn en één van de manieren om hiermee om te gaan, is inzetten op herhaling (Ballon, 2019a; Doyle, 2013, p. 103). Personages, verhaallijnen en formules die al eerder voor succes zorgden bij het grote publiek, die hun dienst al hebben bewezen, worden herwerkt en hergebruikt in nieuwe producties om het risico op toekomstig falen te verkleinen (Bielby & Bielby, 1994, p. 1293). Een populair personage, bijvoorbeeld, heeft al een bepaalde

vertrouwdheid opgebouwd bij het kijkpubliek en heeft een bepaalde publieksloyaliteit gecreëerd die producenten kunnen exploiteren en kapitaliseren in toekomstige producties (Hoskins, McFayden, & Finn, 1997, p. 120).

Een strategie die hieraan gelieerd is, is het gebruik van formats (Doyle, 2013, p. 104). Een format omvat de kernelementen of de basisformule van een televisieprogramma dat al ergens in de wereld succesvol is gebleken (Moran & Malbon, 2006) en kan gelicentieerd of verkocht worden om op andere plekken nageemaakt te worden, rekening houdend met lokale culturele eigenheden (Doyle, 2013, p. 104). Formats en hun lokale adaptaties zijn echter niet onbesproken en kunnen zowel een dreiging als een zegen vormen voor televisiesectoren en -culturen (van Keulen, 2020, p. 167). Enerzijds staan deze vaak in primetime uitgezonden programma's voor een zekere mate van standaardisatie (Waisbord, 2004, p. 367) en zouden ze "de creativiteit in nationale productiebedrijven aantasten en hun inkomsten onthouden doordat een deel van het productiebudget naar het buitenland verdwijnt" (van Keulen, 2020, pp. 167-168). Daarbij komt ook dat de handel in formats de invloed van mondiale en transnationale mediaconglomeraten op lokale producties in de hand werkt (van Keulen, Bauwens, & Krijnen, 2019, p. 13).

Maar anderzijds maken formats het dus mogelijk om met minder geld en minder risico te produceren. Daarbovenop zorgt de formathandel voor het ontstaan van nieuwe programmaflows en weten formats zo ook de bestaande structuren van Amerikaanse dominantie op de internationale televisiemarkten te doorbreken (Chalaby, 2017; van Keulen, 2020, p. 168). De Verenigde Staten mogen dan wel de grootste exporteur van afgewerkte programma's ter wereld zijn, op het vlak van formatexport spant de Britse productiesector tegenwoordig wereldwijd de kroon (Doyle, 2013, p. 104). Ook voor de Vlaamse producenten maken programmarechten- en formatverkoop de laatste jaren meer en meer deel uit van het businessmodel (Raats, 2020a; Raats & Lordache, 2020).

Dit brengt ons ten slotte bij het principe of de strategie van 'windowing', of het segmenteren van het kijkpubliek door content beschikbaar te maken via verschillende distributiemethoden op verschillende momenten in de tijd (Doyle, 2013, p. 114). Boven op de inkomsten die televisieproducenten halen uit bestellingen van afnemers, formatverkoop en nevenactiviteiten (Raats, 2020a) trachten ze via 'windowing' of de exploitatie van primaire en secundaire rechten hun 'return on investment' te maximaliseren (Owen & Wildman, 1992, p. 26). Dit betekent dat ze niet enkel via zo veel mogelijk kanalen hun content willen kapitaliseren, maar ook in een bepaalde volgorde in de tijd die het meest winstgevend lijkt. Deze volgorde hangt af van de aard van de mediacontent, de geografische afzetmarkt in kwestie, de grootte van het publiek dat aan elk 'window' verbonden is en de winstmarges per kijker in elk van deze gevallen

(Doyle, 2013, p. 114). 'Windowing' kan in die zin gezien worden als het gebruik van prijsdiscriminatie als strategie (Moschandreas, 2000, p. 145).

2.1.3 De transformatieve impact van digitalisatie

We staan vervolgens stil bij wat Doyle (2013) "het hart van de mediabusiness" noemt: technologie, en hoe deze verandert (Doyle, 2013, p.17). Nog meer dan in andere sectoren is technologie in media een bepalende factor en mediabedrijven die willen overleven, moeten te allen tijde waakzaam zijn voor technologische ontwikkelingen. Economisch succes is dan ook onlosmakelijk verbonden met het vermogen om zich als mediabedrijf aan nieuwe technologieën te kunnen aanpassen en deze te kapitaliseren (Doyle, 2013, p. 26). Schumpeter omschreef dit proces, waarbij technologie verandert en nieuwe innovaties ontstaan die bestaande ondernemingen dwingen om zich aan te passen of ten onder te gaan, als 'creative destruction' (McCraw, 2007).

Geheel in de lijn van deze traditie stelt Doyle (2013) dat digitalisatie en de bijhorende technologische innovaties een ontegensprekelijke transformatieve impact hebben gehad op de verschillende mediasectoren en -markten. In de krantenmarkt bijvoorbeeld hebben online spelers als de Huffington Post in sneltempo hun plaats tussen de traditionele dagbladen veroverd, en op die manier gevestigde consumptie- en advertentiepatronen verstoord (Patterson, 2007). En ander voorbeeld is HD-radio, waarmee Amerikaanse radiozenders hun AM- en FM-bereik hebben vergroot en zo ook de afzetmarkt voor hun adverteerders (Albarran, 2010, pp. 86-87). Relevant voor deze thesis zijn echter de implicaties van de digitalisatie voor de Vlaamse televisiemarkt.

2.1.3.1 Gevolgen voor productie, distributie en consumptie

In de eerste plaats hebben digitale technologieën het mogelijk gemaakt om voor minder geld kwalitatieve videocontent te produceren, wat resulteert in een stijging van het totaal aantal producties (Waldfoegel, 2020, p. 2). Hieronder vallen onder meer de extreem lage kosten user-generatedproducties (Doyle, 2013, p. 101), maar ook professionele televisieproducenten profiteren van deze kostendaling van productie (Doyle, 2013, pp. 17-18). Het is voor onafhankelijke televisieproducenten dus goedkoper geworden om content te creëren, maar tegelijkertijd neemt de strijd om de aandacht van het publiek ook toe.

In de distributiefase, vervolgens, bemerken we eveneens ingrijpende veranderingen door digitalisatie. Samen met de opkomst van het internet bereikten digitale vormen van distributie het grote publiek, en deze zorgen opnieuw voor een groter volume aan mediacontent in omloop. Deze toename aan beschikbare mediakanalen is daarnaast ook recht evenredig met de fragmentatie van het publiek volgens Doyle (2013, p.17). Dit fenomeen van publieksfragmentatie zal ervoor zorgen dat mediaconsumenten hun aandacht herverdelen

over de beschikbare content en manieren van kijken, en dat adverteerders bijgevolg ook hun budgetten zullen herverdelen en in toenemende mate spreiden over de verschillende distributiekanaalen. Dit zet druk op de advertentie-inkomsten en het bijhorende businessmodel van traditionele omroepen (Haucup & Heimeshoff, 2014), de grootste afnemers van lokale content in Vlaanderen, en werkt zo mee een fragmentatie van de productiefinanciering bij televisiemakers in de hand (Raats et al., 2016, p. 130; Hess & Matt, 2013).

Tezelfdertijd brengen deze nieuwe digitale platformen ook creatieve en commerciële opportuniteiten met zich mee voor producenten en distributeurs (Doyle, 2013, p. 17). Zo bieden ze alternatieve 'windows' of manieren van kijken die voor bijkomende inkomstenstromen kunnen zorgen (Raats et al., 2016, p. 130). We denken hierbij aan de verschillende vormen van 'video-on-demand' (VOD): 'subscription VOD' zoals Netflix, 'premium VOD' en previews zoals bij Telenet Play, 'advertising VOD' zoals YouTube, etc. (De Vinck et al., 2013, p. 16). Deze toename aan inkomstenbronnen zal op zijn beurt ook de fragmentatie van productiefinanciering versterken.

Op vlak van mediaconsumptie en -attitudes doen er zich eveneens veranderingen voor die sterk door digitalisering gedreven worden. Zo hebben tegenwoordig negen op tien Vlamingen toegang tot zowel een smartphone als het internet en heeft zelfs de helft van de Vlamingen toegang tot een smart tv. Dit illustreert de trend van een toenemende 'multiscreen'-ervaring van de Vlaamse mediaconsument, wat betekent dat ze in toenemende mate via verschillende schermen mediacontent zal consumeren. (Vandendriessche & De Marez, 2020, p. 10). Content wordt daarnaast ook via meer en meer verschillende platformen geconsulteerd. Het videostreaming-platform Netflix lijkt bijvoorbeeld in 2019 een belangrijk kantelpunt te zijn gepasseerd. Meer dan 15% van de Vlamingen is bereid om voor de mediadiens te betalen en dit aantal is groot genoeg om andere Vlamingen te overtuigen ook een dergelijk abonnement te nemen (Vandendriessche & De Marez, 2020, p. 10). In percentages uitgedrukt, heeft ondertussen 40% in Vlaanderen toegang tot Netflix en betaalde 31% ook daadwerkelijk voor een abonnement (Vandendriessche & De Marez, 2020, p. 23)

Bij de stijgende populariteit van deze streamingdienst maken Vandendriessche en De Marez (2020) wel de opmerking dat er een scherpere concurrentie in het verschiet ligt. Met de nakende introductie van Disney+, Apple TV+ en HBO Max zal Netflix niet langer het enige videostreamingplatform in Vlaanderen zijn en dreigt deze pionier een deel van zijn verworven marktaandeel te verliezen. Een gedeelte van de toekomstige abonnees van deze nieuwe spelers zullen uit een onontgonnen marktdeel komen, maar 25% van de Vlamingen met een betalend Netflix-abonnement gaven al aan interesse te hebben voor Disney+ en maar liefst de helft daarvan is bereid daarvoor een ander abonnement op te zeggen. Het lijkt er dus niet op

dat de Vlaming meerdere videostreamingdiensten zal combineren, maar ze eerder tegen elkaar zal afwegen en kiezen voor één abonnement (Vandendriessche & De Marez, 2020, p. 48). Waar de nieuwe digitale platformen het onderling uitvechten om de aandacht van de Vlaming, blijven klassieke media doorgaans wel altijd tot het basispakket behoren. De 'nieuwe' mediadiensten komen vooral bovenop de traditionele en het aantal Vlamingen dat zich uitsluitend tot streamingdiensten wendt, blijft beperkt tot 6%. Momenteel lijkt voor het traditionele mediagebruik ook een soort ondergrens bereikt en geven ze niet veel marktaandeel meer weg aan de nieuwkomers (Vandendriessche & De Marez, 2020, p. 49).

2.1.3.2 Kanttekening voor de kleine mediamarkt Vlaanderen

In hun onderzoek naar digitalisatie, internationalisering en veranderende businessmodellen in kleine mediamarkten bemerken Donders et al. (2018) echter dat kleinere mediamarkten als Vlaanderen historisch gezien meer afgeschermd zijn van internationale trends en dat ze tot op bepaalde hoogte ook onderhevig zijn aan de specifieke voor- en nadelen die hun kleine taalgebied en hun actieve overheid hen bieden (Donders et al., 2018, p. 90; Lowe & Nissen, 2011). Kleine mediamarkten zijn in dit opzicht niet allemaal hetzelfde en de politieke cultuur, die bepaalt in welke mate de overheid zich inzet ter bescherming van de eigen mediamarkt, kan per regio erg verschillen (Donders et al., 2018, p. 93).

Op basis van Hallin en Mancini's (2004) vergelijkend onderzoek naar mediasystemen, maken Donders et al. (2018) een onderscheid tussen verschillende mediamarkten en zo brengen ze Vlaanderen onder in het 'democratic corporatist'-model (Hallin & Mancini, 2004, p. 143). Mediaondernemingen binnen dit model schrijven onze auteurs een hogere economische standvastigheid toe, door de relatief hoge investeringen in lokale content en de relatief grote politieke wil ten voordele van de lokale spelers (Donders et al., 2018, p. 93).

De relatief hoge investeringen in lokale content waar Donders et al. (2018) van spreken, zien we inderdaad terugkomen in de Vlaamse context. In de eerste alinea van onze inleiding haalden we al aan dat producties van eigen bodem in Vlaanderen hoge kijkcijfers genieten en dat de mediaconsument er meer naar kijkt dan het wordt uitgezonden (CIM, 2020; Raats, 2020b). Lokale omroepen die deze producties kunnen programmeren en hun voordeel kunnen halen uit de populariteit ervan zien zich dan ook haast genoodzaakt om bovengemiddeld te investeren in lokale content, zeker nu wanneer de druk op hun traditionele verdienmodel toeneemt (Raats, 2020c).

2.1.4 Beleidsinterventies

Om na te gaan hoe het zit met de politieke wil ten voordele van de lokale mediamarkt zullen we trachten de concrete beleidsbeslissingen en steunmaatregelen, die hun uitwerking hebben op de onafhankelijke productiesector in Vlaanderen, in kaart te brengen. Om beter te begrijpen

welke uitwerkingen bepaalde beleidsbeslissingen nastreven, staan we om te beginnen stil bij de manier waarop in Vlaanderen televisieproducties gefinancierd worden en welke implicaties dit heeft voor de eigendomsrechten van de geproduceerde content. Nadien staan we stil bij de maatregelen die omtrent rechtenonderhandelingen getroffen zijn, om vervolgens dit hoofdstuk af te sluiten met de voornaamste steunmaatregelen voor onafhankelijke productie die in Vlaanderen van kracht zijn.

2.1.4.1 Rechtenkader

2.1.4.1.1 Financieringsmodel

In de televisieproductiesector kunnen we tenminste twee financieringsmodellen onderscheiden die elk hun eigen implicaties hebben met betrekking tot eigendomsrechten van de productie: het 'deficit financing'- en het 'cost plus'-model (Doyle, 2013, pp. 110-111). Dit eerste model beschrijft een systeem waarbij producenten zelf een deel van de productiekosten dragen en in ruil daarvoor meer secundaire rechten op hun content verkrijgen (Litman, 1998, p. 140). Dit model is dominant in bijvoorbeeld de Verenigde Staten en zorgt ervoor dat de producenten, eerder dan zoals bij ons de omroepen, hun content kunnen exploiteren na een eerste lineaire uitzending (Doyle, 2013, p. 111).

Anders gesteld werkt 'deficit financing' als volgt. In ruil voor enkel de primaire uitzendrechten van een programma komt de afnemer van het programma met een investering over de brug die systematisch lager ligt dan het totale productiebedrag, vaak met een derde lager. Het is dan aan de producent om dit verschil, dit 'deficit', terug te verdienen via de exploitatie van secundaire rechten. Hiermee worden ze verplicht zelf een deel van het inherente financiële risico van de productie op zich te nemen (Doyle, 2013, pp. 111-112).

In tegenstelling tot deze typisch Amerikaanse financieringsmethode, werken Europese producenten eerder volgens het 'cost plus'-model. In dit geval zullen de afnemers, voornamelijk omroepen, alle productiekosten betalen en zullen producenten langs de ene kant wel tot op zekere hoogte beschermd zijn voor financiële tegenvallers, maar langs de andere kant ook minder secundaire rechten op hun eigen producties overhouden (Doyle, 2013, p. 111). Producenten profiteren zo minder van potentieel langetermijnsucces van hun content, en ze moeten hun omzet en winst dan vooral halen uit de extra som die afnemers hen bijkomend betalen voor de productie, gemiddeld rond de 10% van het totale budget (Doyle, 2013, p. 112).

2.1.4.1.2 'Terms of trade'

Om het belang van deze financieringsmodellen te illustreren en hun impact op de bijkomende inkomsten voor producenten te duiden, staan we aansluitend stil bij de geldende rechtenkaders of 'terms of trade'. Hierbij merken we in de eerste plaats op dat bij de productie van televisiecontent automatisch ook rechten op deze content gecreëerd worden (Raats,

2020a). Naast primaire rechten, de exploitatierechten voor de initiële afnemer of besteller op de lineaire en catch-up uitzending, ontstaan bij een televisieproductie ook secundaire rechten. Die bepalen wie inkomsten kan halen uit bijvoorbeeld buitenlandse verkoop, remakes of merchandising en zijn verbonden aan bepaalde 'windows' en territoria. (Raats, 2020a).

Waar de primaire rechten als vanzelfsprekend voor de betalende afnemer zijn, is een gestandaardiseerde manier voor de verdeling van secundaire rechten onbestaande. Formatrechten zijn vaak nog voor de producent, maar bij programmarechten van ready-mades is het moeilijker te bepalen wie het recht heeft om tot verdere exploitatie over te gaan. De afnemers, in Vlaanderen meestal omroepen, willen meer rechten en inkomsten naar zich toe trekken, omdat ze al het grootste deel van de financiering bekostigen en de producenten al winstmarges uitbetalen bij aflevering. Hun rijkelijke inbreng willen ze doen renderen, maar de producenten claimen net dat zij het grootste financiële risico namen door de feitelijke ontwikkeling op zich te nemen. Door dit gebrek aan een duidelijk onderhandelingskader wordt elk contract dan ook anders afgesloten (Raats, 2020a).

Sommige van onze buurlanden hebben wel officieel erkende bepalingen die een rechtenonderhandeling in goede banen moeten leiden. In Frankrijk is de rechtenverdeling in detail vastgelegd voor producties voor publieke omroepen en is er een wettelijk kader ontworpen voor onderhandelingen tussen producenten en private omroepen (Raats, 2020a). Het Verenigd Koninkrijk kent sinds 2003 een zogeheten 'Code of Practice' die onafhankelijke productie moet bevorderen en die voor 90% van de producties van kracht is. Eventuele consensuele afwijkingen zijn mogelijk en kunnen zonder gouvernementele tussenkomst uitgewerkt worden (Raats, 2020a). We merken ten slotte voor de Vlaamse context nog op dat de VRT wel een soortgelijke regeling handhaaft, in die zin dat ze binnen een kaderovereenkomst werkt voor producties die geen coproductie zijn (Raats, 2020a).

2.1.4.2 Steunmaatregelen

2.1.4.2.1 Op Europees niveau

Naar wetgeving staat op Europees niveau één richtlijn centraal: de Audiovisual Media Services-richtlijn (AVMS-richtlijn) (Europese Commissie, 2020). Deze Europese minimumbepaling legt regels op voor de hele audiovisuele sector en bijgevolg zullen wij enkel focussen op de artikels en bepalingen die voor deze thesis relevant zijn. De eerste relevante bepaling is artikel 13. In de laatste herziening van de AVMS-richtlijn stelt dit artikel dat minstens 30% van het aanbod van niet-lineaire spelers zoals Netflix uit Europese werken moet bestaan en dat deze een prominente plaats in de catalogus moeten krijgen (Europees Parlement & Raad van de Europese Unie, 2018, p. 86).

Traditionele omroepen zien zich door artikel 16 dan weer verplicht om het grootste gedeelte van hun zendtijd te reserveren voor Europese producties. Volgens artikel 17 tenslotte moeten ze ook waar mogelijk minstens 10% van hun zendtijd of 10% van hun programmabudget wijden aan Europese producties van onafhankelijke producenten. Het moet daarenboven ook gaan om recente producties die niet meer dan vijf jaar oud zijn (Europees Parlement & Raad van de Europese Unie, 2010, p. 18).

2.1.4.2.2 Op Vlaams niveau

Boven op het wetgevend kader vanuit Europa zijn er voor de Vlaamse onafhankelijke productiesector ook enkele lokale steunmaatregelen vastgelegd. Deze vallen uiteen in ondersteunende maatregelen en maatregelen om investeringen aan te trekken. In deze laatste categorie valt ook een niet-Vlaamse steunmaatregel, namelijk de taxshelter (Raats, 2020b). Deze federale fiscale stimulansregeling geeft in ruil voor een investering in de Vlaamse audiovisuele sector een aanzienlijk belastingvoordeel aan de investeerder (taxshelter & ING, 2017). Een studie van Econopolis berekende dat door de taxshelter-regeling jaarlijks gemiddeld meer dan €80 miljoen aan indirecte overheidssteun terugvloeit naar de audiovisuele sector in Vlaanderen (Econopolis, Wauters, & Raats, 2017, p. 50). Een ander initiatief dat investeringen moet aantrekken is Screen Flanders. Deze organisatie focust zich op het binnenhalen van buitenlandse investeerders door “audiovisuele producties die een deel van hun budget in het Vlaamse Gewest spenderen een financieel duwtje in de rug te geven” (Screen Flanders, 2020).

De voornaamste steun uit institutionele hoek voor de sector op Vlaams niveau komt onder de vorm van het Mediafonds, een onderdeel van de koepelorganisatie Vlaams Audiovisueel Fonds (VAF). Het Mediafonds herbergt een heel scala aan steunmaatregelen voor verschillende genres. Zo zien tv-fictie, documentaire en animatiereeksen zich gesteund op vlak van scenario, ontwikkeling, productie en na opstart van productie (Raats, 2020b). Daarnaast verleent het fonds ook ondersteuning op vlak van talentontwikkeling, kennisopbouw, promotie en communicatie (VAF & Vlaamse Gemeenschap, 2018, p. 4). Om een subsidiëring via het VAF te genieten, moeten producenten wel eerst een omroep aan hun project binden (Raats, 2020b). De bijdrage van het Mediafonds zal zelden het leeuwendeel van een productiebudget uitmaken, maar we zien wel dat producties die steun van dit fonds krijgen gemiddeld meer steun uit de taxshelter en uit bijkomende middelen halen. Het totaalbudget van een productie kan na tussenkomst van het Mediafonds tot meer dan 60% hoger liggen (Econopolis, Wauters, & Raats, 2017, p. 46).

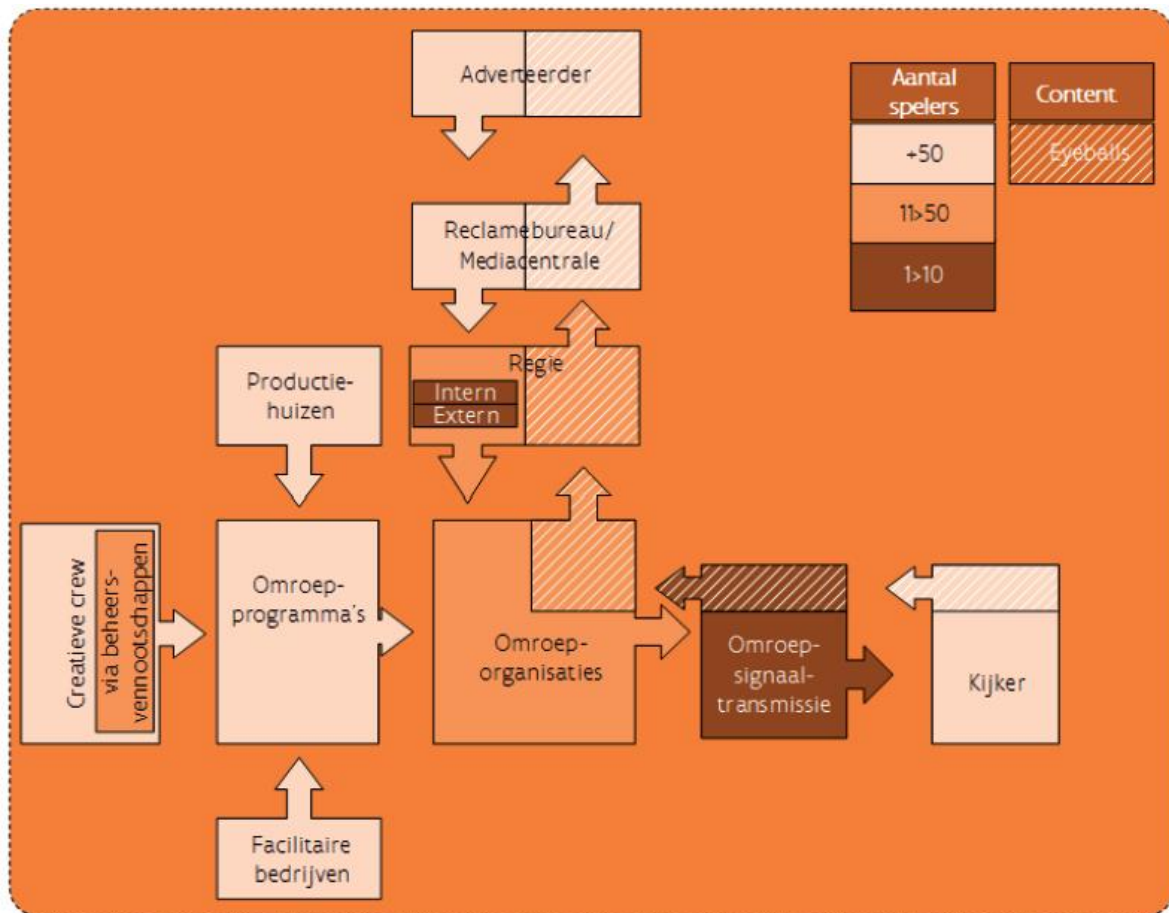
Sinds 2014 is in Vlaanderen ook de zogeheten stimuleringsregeling van kracht. Deze maatregel bepaalt dat de traditionele dienstverdelers of distributeurs jaarlijks een bepaald bedrag moeten investeren in Vlaamse audiovisuele werken, ofwel via een financiële bijdrage

in een coproductie, ofwel middels een storting aan het VAF. Hoeveel deze investering bedraagt, hangt af van de distributeur in kwestie. Die heeft de keuze tussen een forfaitair bedrag van €3 miljoen of een bijdrage van €1,3 per abonnee (VRM, 2020b, p. 71). Deze stimuleringsregeling is gestoeld op het principe van de participatieve financiering en wil alle actoren die inkomsten halen uit het verwerken van mediacontent laten meebetalen. Daarom breidde de Vlaamse overheid deze maatregel in 2019 uit om ook van toepassing te zijn op niet-lineaire omroeporganisaties (OTT-spelers) die niet in Vlaanderen gevestigd zijn. Zij moeten nu 2% van hun omzet in de Vlaamse audiovisuele markt herinvesteren (Raats, 2020b).

Ten slotte overlopen we nog de stimulansmaatregelen die voor de openbare omroep VRT zijn opgesteld door de Vlaamse overheid en vastgelegd in de beheersovereenkomst met de VRT. Een eerste streefdoel is ten minste 65% Vlaamse (co)producties programmeren op Eén tussen 18 uur en 23 uur, en op Canvas tussen 20 uur en 23 uur. Het Vlaamse aanbod moet ook prominent zichtbaar zijn op het digitale streamingplatform van de VRT, VRT NU (Vlaamse Gemeenschap & VRT, 2020, p. 49). De VRT moet er ook naar streven om 20% van haar totale inkomsten uit te besteden aan externe producties van de Vlaamse onafhankelijke productiesector. Ze moet ook jaarlijks in de coproductie van tenminste vijftien afleveringen documentaire investeren, waarvan er minimaal acht auteursdocumentaires zijn (Vlaamse Gemeenschap & VRT, 2020, p. 50) en ze mag geen exclusiviteitscontracten afsluiten met producenten (Vlaamse Gemeenschap & VRT, 2020, p. 41)

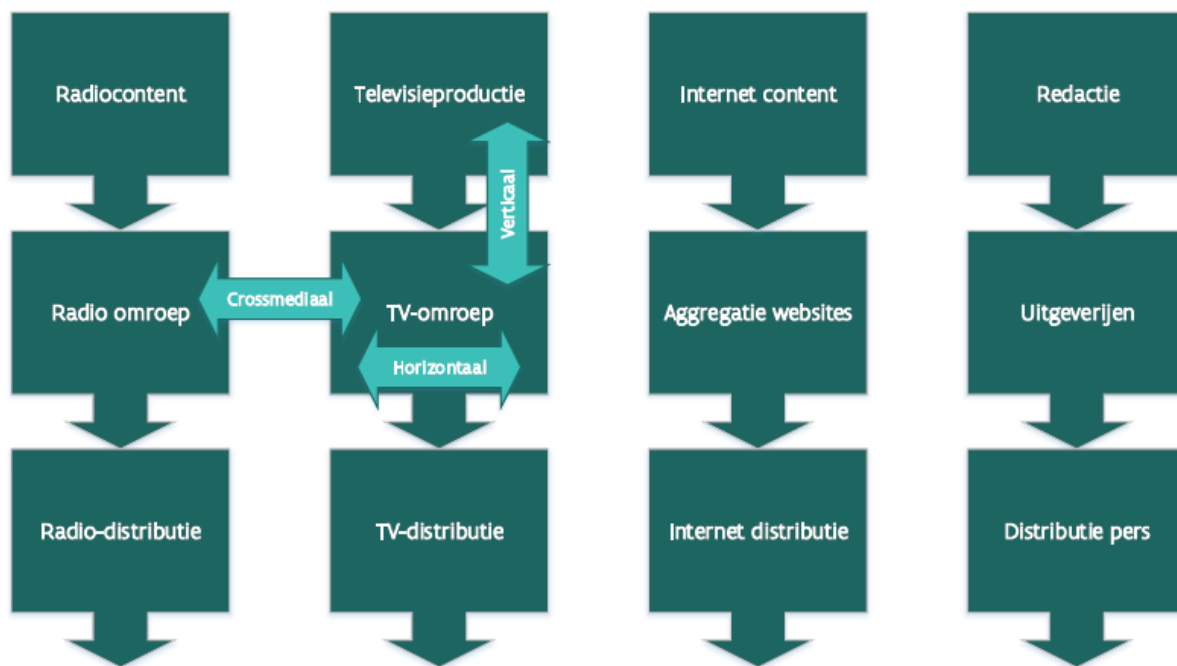
2.2 Concentratie en consolidatie

Onder invloed van de technologische veranderingen en de markteconomische logica die we in het vorige hoofdstuk van de literatuurstudie besproken hebben, zijn volgens Doyle (2013) de grenzen van de traditionele mediamarkten hertekend of zelfs helemaal weggevaagd de laatste jaren. Mediaspelers hebben zich moeten aanpassen aan deze wijzigingen en door de toename aan distributiemanieren ('windows') is ook de competitie tussen mediabedrijven aangescherpt. Contentmakers zullen bij een gebrek aan grenzen namelijk steeds diversere en meer internationale markten opzoeken voor inkomsten en hier, naast concurrentie uit het eigen werkveld, ook concurrentie uit verschillende andere schakels van de waardeketen (figuur 1) aantreffen (Doyle, 2013, p. 35). De economische logica dwingt producenten immers om op een zo groot mogelijke afzetmarkt te werken en tegelijkertijd zo veel als mogelijk synergievoordelen op te zoeken (Ballon, 2019b).



Figuur 1: Waardeketen van televisie in Vlaanderen, met concentratie per schakel (VRM, 2020a, p. 29)

Om op deze ontwikkelingen in te spelen, zo zagen we in de inleiding al, zullen televisieproducenten actief deelnemen aan overnames, fusies en andere strategische samenwerkingen (Doyle, 2013, p. 36; North & Oliver, 2010; PwC, 2015; Raats, 2020b). Al deze strategische samenwerkingsactiviteiten die als doel hebben om te groeien of om een betere marktpositie te verwerven, zorgen op bedrijfsniveau voor een stijgend aantal consolidaties en op marktniveau voor een hogere graad van concentratie (Chambers & Howard, 2006, p. 364; Doyle, 2013, p. 36). We kunnen al deze integratieve en expansieve bedrijfsstrategieën of concentratiebewegingen onderbrengen in ten minste vier categorieën: horizontale concentratie, verticale concentratie, diagonale of crossmediale concentratie, en transnationale concentratie. (Doyle, 2013, p. 36; Hesmondhalgh, 2013, pp. 30-31; VRM, 2020a, p. 8). Onderstaand schema (figuur 2) illustreert de concentratievormen binnen een nationaal mediasysteem, waardoor transnationale concentratie ontbreekt. Desalniettemin zullen we deze laatste vorm ook bespreken in dit hoofdstuk.



Figuur 2: Verschillende vormen van mediaconcentratie (VRM, 2020a, p. 7)

Verder in dit hoofdstuk zullen we elk van deze vormen van concentratie afzonderlijk en met voldoende aandacht belichten. Maar voor we hieraan beginnen, moeten we eerst nog afbakenen wat er precies onder de term consolidatie valt. Chambers en Howard (2006) erkennen dat het de moeite loont om consolidatie te definiëren en omschrijven het zelf als een soort fusie van de activa en passiva van de betrokken bedrijven (Chambers & Howard, 2006, p. 364). Hier voegen ze later in hun werk aan toe dat het vaak de vorm aanneemt van fusies, overnames en joint ventures (Chambers & Howard, 2006, p. 371). Raats et al. (2016) bouwen verder op deze gedachte en bemerken dat ook gedeeltelijke overnames binnen de omschrijving dienen te vallen (Raats et al., 2016, p. 133). Over joint ventures spreken ze echter niet, al toont recent werk ons aan dat het erkennen van dit samenwerkingsverband onontbeerlijk blijkt te zijn, willen we een zo volledig mogelijk beeld krijgen van de concentratie in de hedendaagse mediamarkten (Birkinbine & Gomez, 2020).

2.2.1 Horizontale concentratie

Deze vorm van concentratie vindt plaats wanneer bedrijven uit dezelfde schakel van de waardeketen (bijvoorbeeld een producent en een andere producent) consolideren (Hesmondhalgh, 2013, p. 30). Het aantal bedrijven dat in de bewuste sector werkzaam is, neemt zo af (VRM, 2020a, p. 8) en het marktaandeel van de geconsolideerde onderneming neemt toe. Naast louter de ambitie om het marktaandeel te vergroten, kan een horizontale concentratiebeweging ook gedreven worden door een honger naar meer marktmacht of door een potentiële efficiëntiewinst na consolidatie (Doyle, 2013, pp. 40-41). Meer marktmacht

vertaalt zich naar een betere onderhandelingspositie met mogelijke afnemers en de bekomen stijging in efficiëntie is doorgaans het resultaat van toegenomen schaalvoordelen (Fernández-Quijada, 2013, p. 103).

In het algemeen leert de empirie ons dat er een positieve correlatie bestaat tussen grootte, op vlak van marktaandeel, en winstresultaten (Doyle, 2013, p. 41). Zoals we al eerder zagen ligt het grootste deel van de kosten voor een producent bij het opleveren van het eerste exemplaar aan televisiecontent. Dit product aanbieden aan bijkomende kijkers kost in verhouding met de totale kosten weinig tot niets (Cave, 1989, pp. 11-12). Wanneer een producent dus een groter marktaandeel heeft en voor dezelfde productiekosten een groter publiek kan bereiken, door bijvoorbeeld sterker te staan in onderhandelingen en dezelfde content vaker te kunnen aanbieden, zullen zijn winsten ook hoger kunnen liggen (Doyle, 2013, p. 41).

Een kanttekening hierbij maken we op basis van Fernández-Quijada's werk (2013) waarin mediamanagers zelf aangeven dat deze correlatie minder continu is dan de theorie doet vermoeden. Volgens hen moet er rekening gehouden worden met een polarisatie tussen kleine en grote producenten, aangezien middelgrote producenten al snel consolideren tot grotere groepen en dat ze weinig levensvatbaar zijn omdat ze het tegen 'de grote jongens' moeten opnemen en hun kosten hierdoor te hoog oplopen (Fernández-Quijada, 2013, p. 111).

Aansluitend merkt Doyle (2013) op dat schaalvoordelen voor producenten zich niet enkel voordoen op vlak van afzetmarkt, maar ook in de productiefase zelf (Doyle, 2013, p. 42). Wanneer de output van een producent toeneemt, zal deze zijn vaste kosten zoals materiaal of loontrekkend personeel in theorie kunnen spreiden over meerdere producties en dus zijn kapitaal efficiënter kunnen benutten (Doyle, 2013, p. 42). Naast schaalvoordelen brengt een horizontale concentratiebeweging vaak ook synergievoordelen met zich mee (Ballon, 2019b). De producent in kwestie kan na een consolidatie namelijk bepaalde middelen of expertises aanwenden voor meerdere producten/diensten en op die manier opnieuw een hogere efficiëntie genieten. Na een fusie bijvoorbeeld één centrale boekhouding en administratie overhouden, met minder werkrachten dan de twee originele opgeteld, illustreert dit principe (Doyle, 2013, pp. 43-44).

2.2.2 Verticale concentratie

We spreken van verticale concentratie wanneer mediabedrijven consolideren die verschillende schakels bezetten binnen dezelfde waardeketen (Doyle, 2013, p. 48). Een producent kan bijvoorbeeld upstream consolideren met een distributeur, zoals Woestijnvis met Telenet in de Liberty Global Group (VRM, 2020, p. 32), of downstream met een fabrikant van hardware (Ballon, 2019b). Een eerste element dat van verticale concentratie een interessante strategie maakt, is dat wanneer een producent bijvoorbeeld ook de distributie van zijn content in handen

heeft deze hier sterker kan op inzetten en zo de 'per-viewer production costs' kan reduceren. Dezelfde output met dezelfde vaste kosten spreiden over een zo groot mogelijk publiek of over zo veel mogelijk publiekssegmenten is in dit geval dus het doel. Maar ook vanuit het oogpunt van de distributeur kan het de moeite lonen om met een producent samen te werken. Een dergelijk samenwerkingsverband verzekert de distributeur immers van een constante stroom aan producties om te verdelen over het publiek (Doyle, 2013, p. 48).

Naast het feit dat verticale consolidaties langs de ene kant meer zekerheid bieden op vlak van afzet en langs de andere kant een constante stroom aan content verzekeren, helpt deze strategie ook om de transactiekosten tussen de verschillende schakels te reduceren (Doyle, 2013, p. 48). Dit houdt alle kosten in die een producent maakt door zijn tijd en moeite in een onderhandeling steken, zonder garantie op een succesvolle deal (Lipsey & Chrystal, 2007, p. 116). Door een groter deel van de transacties tussen de schakels intern te houden, wrikken verticaal geïntegreerde ondernemingen zich ook los van de marktmacht van eventueel dominante spelers in sterk geconcentreerde schakels.

Wanneer er zich in de productiefase een monopolie voordoet, zal deze monopolist zich volgens Moschandreas (2000) ook bepaalde, al dan niet alle, voordelen kunnen toe-eigenen resulterend uit een monopolie in het omroepsegment van de waardeketen (Moschandreas, 2000, p. 260). Om te vermijden dat spelers uit andere schakels ten prooi vallen aan de uitgebreide marktmacht van een dergelijke monopolist, zal een verticale concentratiebeweging zich haast opdringen in deze situatie (Doyle, 2013, p. 50). Mediaondernemingen zullen dus niet enkel verticaal consolideren om transactiekosten te verlagen of om meer zekerheid te verweven, maar ook om de mogelijke dominantie van de andere spelers in te perken. Volgens deze logica is verticale concentratie een zelf-versterkend proces (Aris & Bughin, 2009, p. 271) en is het zowel een reactie op de marktimperfecties van de televisiewaardeketen als een oorzaak ervan (Coase, 1937).

2.2.3 Crossmediale concentratie

De volgende vorm van concentratie die we bespreken, bevat alle diagonale, zijdelingse of crossmediale consolidatiebewegingen waarmee mediabedrijven hun activiteiten uitbreiden naar gerelateerde of complementaire waardeketens (Ballon, 2019b; Doyle, 2013, p. 45). Een voorbeeld uit de Vlaamse mediasector is de volledige integratie van omroeporganisatie Mediaaan door printmediaconcern De Persgroep, tegenwoordig DPG Media (VRM, 2020a, p. 19). Crossmediaal eigenaarschap zorgt voor een verscheidenheid aan schaalvoordelen, synergievoordelen en efficiëntiewinsten, die in de eerste plaats bereikt worden door het gemeenschappelijk gebruik van specifieke expertise of middelen voor de verschillende mediaproducten in het portfolio (Doyle, 2013, p. 45).

De grootste efficiëntiewinsten kan een mediaonderneming doorgaans halen uit het crossmediaal gebruik van specifieke content of uit het gebruik van een gedeelde distributie-infrastructuur (Doyle, 2013, p. 45). Concreet vertaalt zich dit bijvoorbeeld naar een situatie waarin onlineredacteuren van HLN het audiovisuele materiaal van VTM-Nieuws journalisten kunnen aanwenden om hun stukken aantrekkelijker te maken voor een online publiek. Dit soort situaties doet ons al snel vermoeden dat verschillende media die onder eenzelfde dak opereren ook ingezet kunnen worden voor wederzijdse promotie en marketing (Ballon, 2019b). Verder op het vlak van marketing kan de focus op een bepaald soort content een crossmediale mediaonderneming helpen om een sterk merk uit te bouwen over de verschillende platformen heen (Doyle, 2013, p. 46).

Een andere motivatie voor mediabedrijven om mee te stappen in een diagonale concentratiebeweging is de risicoverlaging die er vaak mee gepaard gaat (Picard, 2002, p. 193). Televisieproducenten bijvoorbeeld halen hun volledige inkomsten uit bestellingen, formatverkoop en/of de exploitatie van secundaire rechten (Raats, 2020a) en kunnen het financieel zwaar te verduren krijgen wanneer er minder vraag is naar audiovisuele content. Om zich hiertegen te wapenen, kunnen ze opteren om crossmediale allianties aan te gaan met bedrijven die hun inkomsten halen uit reclame, zoals radio-omroepen, of uit de rechtstreekse verkoop aan consumenten, zoals telecomspelers.

Het moet wel gezegd dat crossmediale of diagonale consolidaties niet altijd de verhoopte voordelen met zich meebrengen (Peltier, 2004). Onderzoek en ervaring wijzen uit dat bepaalde combinaties van crossmediaal eigenaarschap niet even goed werken als andere en dat bepaalde vaardigheden, technieken en materialen slechts sectorspecifiek bruikbaar zijn (Doyle, 2013, p. 46). Zo eindigen sommige diagonaal geconsolideerde bedrijven met enkel een algemene marketingdienst als gemeenschappelijke factor, of zelfs weer helemaal gedeconsolideerd (Ballon, 2019b).

2.2.4 Transnationale concentratie

Transnationale samenwerkingsverbanden, zowel lossere partnerschappen als verregaande integraties, zijn geen zeldzaam fenomeen in de hedendaagse mediawereld (D'Arma, Raats, & Steemers, 2021; Fernández-Quijada, 2013; van Keulen, Bauwens, & Krijnen, 2019). Ze worden grotendeels gedreven door de economische motieven die we ook bij horizontale, verticale en diagonale concentratiebewegingen in een nationale mediacontext zien terugkeren, maar kennen daarnaast ook globalisatie en digitalisatie als voorname drijfveren (Doyle, 2013, p. 51).

Zoals we in het begin van dit hoofdstuk zagen, zorgt het vervagen van lands- en sectorgrenzen voor een toenemende competitie en blijven nationale spelers niet langer gespaard van

internationale concurrentie (Doyle, 2013). Het gros van de mediaondernemingen focust zich nog steeds op het lokale publiek, maar velen onder hen hebben wel de ambitie om hun geografisch bereik te vergroten (Doyle, 2013, p. 52). Studio 100 is als grotere Vlaamse speler voorloper op dit vlak. Het boekte in 2017 al een vijfde van zijn omzet in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland en noteerde daarmee een toename op jaarbasis van 148 % (Depuydt, 2019, p. 25). Maar ook andere spelers als Caviar, dat ondertussen meer dan de helft van haar omzet in de VS boekt (Depuydt, 2019, p. 25), en De Mensen en Woestijnvis, die momenteel met een joint venture op de Nederlandse en Duitse markt actief zijn (VRM, 2020, p. 158), omarmen meer en meer de strategie van een transnationale expansie.

2.3 Economische duurzaamheid voor de Vlaamse onafhankelijke productiesector

Zoals we eerder al aangaven in deze thesis dienen we, vooraleer we aan de feitelijke empirie kunnen beginnen, eerst nog een invulling te geven aan het concept economische duurzaamheid voor de Vlaamse onafhankelijke productiesector. Aangezien ons onderzoek sterk geïnspireerd is door wat Doyle (2018) in het Verenigd Koninkrijk onderzocht, vormt haar werk het ideale vertrekpunt voor onze conceptualisering. We erkennen wel meteen dat de Britse context niet de Vlaamse is. De motivatie om dit onderzoek te voeren, stamt immers uit het verschil tussen de beide medialandschappen. Wanneer we DoYLES (2018) bepalingen over economische duurzaamheid bespreken, moeten we bijgevolg waakzaam zijn voor regio-specifieke factoren.

Doyle (2018) vertrekt van het principe dat duurzaamheid sterk samenhangt met succes en prestaties. Ze brengt wetenschappelijke literatuur samen om tot succesfactoren te komen waaruit duurzaamheid voor een onafhankelijke producent voortvloeit en baseert zich op algemeen economisch werk over bedrijfsconfiguratie, 'industrial organization (IO) theory', het 'structure-conduct-performance' (SCP) paradigma, strategisch management en strategisch dynamisch vermogen (Doyle, 2018, p. 288). Ze komt zo tot drie succesvariabelen die cruciaal blijken in het bepalen van prestaties en duurzaamheid van een onafhankelijke producent (Doyle, 2018, pp. 288-289). De eerste bepalende factor is de kwaliteit van productie, of hoe goed een onderneming is in zijn kerntaken van kostenefficiënt televisie maken dat aanslaat bij het publiek (Doyle, 2018, p. 289). Deze kwaliteit komt voort uit de talenten, vaardigheden en middelen van het productiehuis (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107), en kunnen we beschouwen als een universeel basiscriterium voor productioneel succes op lange termijn.

Vervolgens duidt Doyle (2018) het belang van het vermogen om intellectuele eigendomsrechten te exploiteren (Doyle, 2018, p. 289). Ze baseert zich hiervoor op talrijke eerdere studies die uitwijzen dat de sector het op financieel vlak substantieel beter doet sinds bepaalde beleidsinterventies ervoor gezorgd hebben dat de producenten sterker staan in onderhandelingen over de eigendomsrechten van hun content (Doyle, 2018, p. 289). Hierbij

merken we op dat, zoals eerder al aangehaald, de rechtenkaders en -exploitatiemogelijkheden van de Britse en Vlaamse onafhankelijke productiesector verschillen (Raats, 2020a). Waar er in het Verenigd Koninkrijk sinds 2003 een zogeheten 'Code of Practice' vastligt die onderhandelingen tussen publieke omroepen en producenten stuurt, ontbreekt het Vlaanderen aan een duidelijk rechtenkader (Raats, 2020a). Deze Britse herziening in 2003 zorgde er onder andere voor dat omroepen nu verplicht zijn om tijdens onderhandelingen de mogelijkheid te geven aan producenten om primaire uitzendrechten los te koppelen van secundaire, en hierover aparte prijsafspraken te maken (Doyle & Paterson, 2008). Volgens Raats, Evens en Pauwels (2015) mankeert het beleid in Vlaanderen daarentegen een duurzame langetermijnvisie en legt het op vlak van steunmaatregelen een té sterke nadruk op productie, ten koste van circulatie en distributie van de content (Raats, Evens, & Pauwels, 2015).

Maar er is de laatste jaren ook een toename van de internationale circulatie van Vlaamse producties, met series als 'Clan' en 'Cordon' die remakes hebben in de VS (Raats et al., 2016, p. 142) en de reeksen 'Salamander', 'Tabula Rasa' en 'Professor T.' die meerdere Europese afnemers vinden (Raats & Lordache, 2020, pp. 1-2). Daarnaast toont het stijgend aantal producties dat financiering krijgt uit het buitenland, dat er ook succes te oogsten valt met andere financieringsvormen dan het model waarbij enkel de lokale zenders geldschieters zijn (Raats et al., 2016, p. 142). En dat de schaal- en taalbarrières van kleinere regio's mits een duidelijke beleidsvisie overwonnen kunnen worden, illustreert de Deense aanpak (Bondebjerg & Novrup Redvall, 2011). Hierdoor kunnen we besluiten dat ook de tweede succesfactor van Doyle (2018) relevant is voor een Vlaams economisch duurzaamheidsconcept voor de onafhankelijke productiesector.

Een laatste factor die essentieel is voor duurzaamheid of langetermijnsucces is volgens Doyle (2018) de bedrijfsconfiguratie (Doyle, 2018, p. 289). Hiermee doelt ze op de manier en schaal waarop de bedrijfsactiviteiten ondernomen worden, en binnen dit gegeven stelt ze enkele punten voorop die het verband tussen configuratie en duurzaamheid belichamen (Doyle, 2018, p. 289). Om te beginnen haalt ze het belang aan van schaal (Doyle, 2018, p. 289). Zoals we eerder al zagen wanneer we concentratie bespraken, geniet een producent doorgaans een hogere kostenefficiëntie wanneer die kan opereren op grotere schaal (Doyle, 2013; Fernández-Quijada, 2013). De vollere productieschema's en grotere winstmarges zijn volgens Doyle (2018) dan ook onontbeerlijk om het voortbestaan van een onafhankelijke producent te kunnen garanderen (Doyle, 2018, pp. 289-290). Het tweede punt waar de auteur ons op wijst, is de verhoogde markttoegang die voortkomt uit bepaalde configuraties. Ook dit element zagen we al eerder in onze bespreking van concentratie. Verticale consolidatiebewegingen en andere downstream samenwerkingsverbanden verzekeren zowel de omroep van content om uit te zenden, als de producent van afzet en publiek. En dus van inkomsten (Doyle, 2013; Noam,

2009). In een markt waar internationalisatie en toenemende competitie elkaar versterken, blijkt ook dit punt essentieel voor onafhankelijke producenten die duurzaamheid nastreven (Doyle, 2018, p. 290).

Het volgende punt dat volgens Doyle (2018) duurzaamheid bestendigt en voortkomt uit bedrijfsconfiguratie, is onderhandelingsmacht (Doyle, 2018, p. 291; Porter, 1979). Het sluit aan bij het vermogen om eigendomsrechten van content te exploiteren en hangt sterk af van hoe de machtsverdeling in de waardeketen eruitziet (Doyle, 2013, p. 111). Producenten die groter zijn of op grotere schaal werkzaam zijn, zullen opnieuw sterker staan op dit vlak (Doyle, 2018, p. 291; North & Oliver, 2010, p. 34). Ondernemingen die omvangrijker zijn, zullen daarnaast ook beter in staat zijn om risico's te spreiden. Hiervoor hebben ze dan wel een portfolio aan programma's nodig dat voldoende divers is (Doyle, 2018, pp. 291-292).

Een laatste deelaspect van bedrijfsconfiguratie dat bijdraagt aan economische duurzaamheid, is het verband met het vermogen om aanspraak te maken op verschillende vormen van beschikbare overheidssteun. Beleidsinterventies die om socio-culturele en economische redenen lokale en onafhankelijke productie willen beschermen, steunen enkel deze bedrijven die aan de vooropgestelde criteria op vlak van bedrijfsconfiguratie voldoen (Doyle, 2018, p. 292). In Vlaanderen is een producent bijvoorbeeld pas onafhankelijk wanneer hij niet in dezelfde portefeuille zit als een omroep (VRM, 2020b, p. 10) en komt hij pas in aanmerking voor verschillende steunmechanismen, die we in hoofdstuk 2.1.4 van de literatuurstudie bespraken, wanneer dit het geval is (VAF & Vlaamse Gemeenschap, 2018).

Doyle (2018) merkt echter voor de Britse context op dat in een snel veranderend medialandschap de voordelen van andere bedrijfsconfiguraties aantrekkelijker kunnen zijn dan mogelijke overheidssteun (Doyle, 2018, p. 292). Voor het Vlaamse kader namen Raats, Evens en Pauwels (2015) de lokale steunmaatregelen onder de loep en ook zij hadden hier enkele bemerkingen bij in verband met de economische duurzaamheid van de sector. Zij herkennen in het huidige beleid een zekere ambiguïteit. Langs de ene kant zijn er de laatste jaren verschillende steunmechanismen op poten gezet, waaronder ook mechanismen die de traditionele subsidies overstijgen zoals participatieve financiering of het taxshelter-principe, en deze maatregelen dragen effectief bij tot de populariteit en het succes van Vlaamse producties (Raats et al., 2015). Maar langs de andere kant toont onderzoek aan dat de gehele audiovisuele sector in Vlaanderen sterk afhankelijk is geworden van deze directe en indirecte vormen van overheidsfinanciering, en dat o.a. de gevolgen van een gedigitaliseerde mediaomgeving druk uitoefenen op de duurzaamheid van deze mechanismen. Naast de eerder aangehaalde nood aan een overkoepelende langetermijnvisie van het beleid, pleiten de auteurs daarom voor een rationalisatie van de sector waarbij wordt ingezet op 'minder,

maar groter en beter' (Raats et al., 2015). Raats, Evens en Ruelens (2016) gaan verder op deze teneur en zien bijkomende factoren die een economisch duurzame sector kunnen bestendigen. Centraal staan volgens hen de eerder aangehaalde circulatie en distributie van content, waarbij de nieuwe digitale distributieplatformen eerder als opportuniteit dan als dreiging moeten gezien worden (Raats et al., 2016, p. 142).

2.4 Besluit literatuurstudie

We sluiten onze literatuurstudie af met een beschouwend overzicht van de voornaamste bevindingen om mee te nemen naar het volgende luik van deze thesis. Allereerst hebben we ons verdiept in de karakteristieken van de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector, die tot voor de literatuurstudie nog niet aan bod waren gekomen. We benaderden deze vanuit media-economisch oogpunt en met aandacht voor de gedigitaliseerde aard van het huidige medialandschap. Met de bekomen inzichten konden we verder onderzoekwerk verrichten over consolidaties en concentraties voor onze tweede deelvraag, aangezien we in kaart willen brengen hoe het onafhankelijke productielandschap op dit vlak door de jaren heen in Vlaanderen veranderd is. We hebben afgebakend wat we allemaal onder consolidatie en concentratie verstaan, en somden bij de verschillende vormen van deze fenomenen de voornaamste kenmerken en implicaties op. Concreet kijken we voor het empirische deelluik van deze thesis naar welke horizontale, verticale, crossmediale en transnationale consolidatiebewegingen zich hebben voorgedaan in Vlaanderen sinds 1989, en hebben we ook aandacht voor de joint ventures die doorheen de jaren zijn opgericht door producenten.

Om zo goed mogelijk op de eerste en derde deelvraag te kunnen antwoorden, hebben we getracht om uit Doyles (2018) academisch werk een stevig fundament te puren voor het Vlaams economisch duurzaamheidsconcept in de onafhankelijke televisieproductiesector. We erkennen dat dit slechts de basis vormt voor een gedegen conceptualisering en zullen daarom in het methodologisch onderzoeksdesign een aanpak uitwerken die de economische duurzaamheid voor Vlaanderen verder aanvult. Uit de literatuurstudie onthouden we alvast dat kwalitatieve, populaire en kostenefficiënt geproduceerde producties een eerste vereiste zijn voor langetermijnsucces. Het vermogen om primaire en secundaire rechten te exploiteren, is een tweede basiscriterium voor economische duurzaamheid in de sector, en een laatste bepalende factor op dit vlak is de configuratie van het bedrijf. Bepaalde configuraties leveren namelijk meer schaalvoordelen, onderhandelingsmacht, een betere marktpositie en meer overheidssteun op dan andere (Doyle, 2018).

3 Empirie

3.1 Methodologisch onderzoeksdesign

3.1.1 Onderzoeksvragen

Voor de duidelijkheid zetten we nog even de hoofd- en deelonderzoeksvragen op een rij:

- Wat is de invloed van concentratiebewegingen op de economische duurzaamheid van de onafhankelijke productiesector in Vlaanderen in de huidige gedigitaliseerde mediaomgeving?
 - Hoe kunnen we economische duurzaamheid conceptualiseren voor de context van de Vlaamse onafhankelijke productiesector?
 - Welke consolidaties deden er zich voor bij de Vlaamse productiehuizen sinds het ontstaan van de sector in 1989?
 - Welke veranderingen brengen concentratiebewegingen teweeg voor Vlaamse producenten met betrekking tot de duurzaamheid van hun sector?

3.1.2 Onderzoekstraditie

Uit de inleiding is gebleken dat we in dit onderzoek naar onafhankelijke productie in Vlaanderen vooral zullen kijken naar concentratie, consolidatie, economische duurzaamheid en veranderingen doorheen de tijd op elk van deze vlakken. Deze focus op de economische zijde van de productiesector en de nadruk op concentratie en historische ontwikkelingen doen onze studie aansluiten op het onderzoeksprogramma van de politieke economie van de media (PEM) (Mosco, 2009) en de media-economie (Doyle, 2013). Ook de aandacht die we in onze analyses zullen hebben voor de invloed van het institutionele kader en de gedigitaliseerde aard van de mediaomgeving, doen ons verder bouwen op recente ontwikkelingen in deze studiegebieden (Wasko, 2014; Doyle, 2013).

3.1.3 Data- en gegevensverzameling

Om een effectieve en efficiënte dataverzamelmethode vast te leggen, moeten we in de eerste plaats kijken naar wat we precies willen te weten komen en welke gegevens en data we daarvoor nodig hebben. Voor onze eerste deelvraag zullen we één van de centrale begrippen in ons onderzoek eerst moeten conceptualiseren en er daarna bepaalde graadmeters en dimensies aan toekennen voor we er in het empirische luik van de thesis mee aan de slag kunnen. Uit de literatuur is gebleken dat het geen sinecure is om dit soort begrippen eenduidig te definiëren en er gedegen, universele indicatoren voor op te stellen (Wirth & Bloch, 1995; Doyle, 2018, p. 287). Voor de specifieke context van de Vlaamse onafhankelijke productiesector in een gedigitaliseerde mediaomgeving, zullen we dus zelf een conceptuele invulling moeten geven aan economische duurzaamheid. Dit zullen we voornamelijk doen aan de hand van beschikbare wetenschappelijke literatuur, die we nadien ook aanvullen met inzichten uit consultancyrapporten. Deze rapporten zijn niet-wetenschappelijk van aard maar verlenen wel ruimere inzichten in de door wetenschap

beschreven problematieken. De complementaire waarde die deze niet-wetenschappelijke rapporten toevoegen aan academisch onderzoek is ook al uitvoerig aan bod gekomen in de door ons geraadpleegde literatuur (Doyle, 2018; Raats et al., 2016).

Eens we een theoretische basis voor ons concept hebben uitgewerkt, zullen we aan de hand van interviews met lokale experts dit concept evalueren en definitief invullen voor deze thesis. De literatuur die over dit deelonderwerp beschikbaar is, spreekt immers bijna uitsluitend over de Britse televisieproductiecontext. Tijdens interviews ons theoretisch concept toetsen aan de praktijk is dan ook haast noodzakelijk om tot valide resultaten te komen voor de Vlaamse productiesector. De ondertekende geïnformeerde toestemmingen (bijlagen 32 tot 42), audio-opnames (bijlagen 43 tot 53) en transcripties (bijlagen 54 tot 62) van de expertinterviews zijn opgenomen in de lijst van bijlagen, maar zijn omwille van bepalingen in de GDPR-wetgeving enkel consulteerbaar door de onderzoeker en promotor van deze thesis. Respondenten 2 en 3 zijn gecontacteerd en geïnterviewd, maar lieten tijdens het interview blijken dat ze de door research vooropgestelde consolidaties niet actief hebben meegemaakt, of dat ze niet lang genoeg werkzaam zijn gebleven bij de geconsolideerde onderneming om enige invloed te ervaren. Van hun interviews hebben we geen transcripties gemaakt.

Om een antwoord te kunnen formuleren op de tweede deelvraag hebben we gegevens nodig die ons helpen een overzicht op te stellen van welke onafhankelijke productiehuizen er actief waren/zijn op bepaalde momenten in de tijd, en gegevens die ons meer vertellen over het eigenaarschap van deze productiehuizen op bepaalde momenten in de tijd. Concreet gesteld zullen we hiervoor de ledenlijsten van sectorvereniging VOFTP door de jaren heen bestuderen. We merken om praktische redenen wel op dat de VOFTP eind 2015 ontstaan is na de fusie van De Vlaamse Onafhankelijke Televisie Producenten vzw (V.O.T.P.) en de Vlaamse Film Producenten Bond (V.F.P.B.) en we dus niet uitsluitend televisieproducenten in het ledenbestand van sectorvereniging zullen terugvinden na 2015 (VRM, 2020a, p. 32). Om tot een historisch overzicht te komen van de werkzame onafhankelijke televisieproducenten zullen we bijgevolg de filmproducenten uit de ledenlijsten moeten wegfilteren. Dit doen we door te kijken naar welke productiehuizen niet voorkomen in het overzicht van Vlaamse contentleveranciers voor televisie zoals de Vlaamse Regulator voor de Media die jaarlijks publiceert in het Mediaconcentratierapport (VRM, 2020a). Bijkomend evalueren, en eventueel selecteren, we ook de onafhankelijke producenten die we tegenkomen tijdens onze dataverzameling en -analyse in bijvoorbeeld VRM-rapporten, VOFTP-rapporten of vulgariserende bronnen zoals krantenartikelen. Dit laatste zal zeker het geval zijn voor de periode voor 2006, omdat de VOTP-ledenlijsten van voordien niet beschikbaar zijn.

Willen we nadien ook een overzicht creëren van de consolidaties bij de onafhankelijke productiehuisen, dan zullen we ons opnieuw wenden tot het secundaire bronmateriaal dat de VRM ons kan verschaffen. Zij bieden het publiek jaarlijks organigrammen aan van verschillende, maar niet alle, spelers op de Vlaamse mediamarkt. Waar we lacunes aantreffen in de gegevens van de VRM, zullen we trachten deze op te vullen met data uit vulgariserende bronnen zoals persberichten en krantenartikelen. Ook kunnen we informatie over benoemingen, ontslagen en vooral statuutveranderingen halen uit publicaties in het Belgisch Staatsblad. De gegevensverzamelingsmethode voor deze en voorgaande deelvraag is dus deskresearch. De bijlagen die corresponderen met de gebruikte VRM-rapporten zijn bijlagen 17 tot 29, de gebruikte VOFTP-ledenlijsten zijn terug te vinden in bijlage 30 en de aangewende publicaties uit het Belgisch Staatsblad en vulgariserende bronnen bevinden zich in bijlage 31.

Op basis van de theoretische invulling van het concept economische duurzaamheid, stellen we voor onze derde en laatste deelvraag een thematische vragenlijst op om de semigestructureerde expertinterviews mee af te nemen. Deze zijn nodig om verder inzicht te verkrijgen in de problematiek, maar bovenal om de ervaringsdeskundige en evaluatieve stem van het werkveld te laten weerklinken over de invloed van concentratiebewegingen op de sector. Bijkomend willen we, zoals eerder al aangehaald, met deze expertinterviews ook ons duurzaamheidsconcept zelf evalueren en verrijken. Concreet laten we mediamanagers aan het woord die in één of meerdere productiehuisen actief waren voor, tijdens en na een concentratiebeweging. Bij voorkeur interviewen we respondenten die al werkzaam zijn/waren in de sector sinds de begindagen en wiens takenpakket niet louter redactioneel was, maar ook financieel en economisch-bestuurlijk. Hiervoor zullen we in eerste instantie het persoonlijke netwerk van de onderzoeker en dat van de promotor aanspreken, omdat het niet meteen duidelijk is wie betrouwbare informatie kan aanleveren en wie niet. Om tot een voldoende grote populatie te komen, zullen we de sneeuwbalsteekproefmethode aanwenden waarbij we onze respondenten steeds vragen naar wie nog zou kunnen bijdragen aan ons onderzoek. Wanneer steeds dezelfde namen blijken terug te komen, weten we dat deze steekproef zijn maximale omvang heeft bereikt en dat de cirkel rond is op dit vlak (Mortelmans, 2018, p. 159). De lijst van geconsulteerde experts, de blanco 'informed consent' en de gebruikte topiclijsten staan in de bijlagen als respectievelijk bijlage 1, bijlage 6 en bijlagen 2 tot 5.

3.1.4 Gegevensanalyse

Het bronmateriaal dat we voor de eerste deelvraag moeten verwerken, is wetenschappelijke literatuur aangevuld met secundaire bronnen en informatie uit onze expertinterviews. De analysetechnieken die we hierop zullen toepassen zijn een kritische literatuurstudie voor de literatuur en een thematische kwalitatieve analyse voor de interviews (Herzog, Handke, & Hitters, 2019, pp. 385-401). We vergelijken kritisch hoe verschillende auteurs en

ervaringsexperten het concept economische duurzaamheid omschrijven om zo tot een conceptualisering te komen die het best past bij de context waarin we ons onderzoek voeren. De geanalyseerde expertinterviews vinden we als codebomen terug in de bijlagen (bijlagen 7 tot 15).

Uit de dataverzameling voor de tweede deelvraag zullen we een overzicht van alle Vlaamse onafhankelijke productiehuizen bekomen met daarbij alle veranderingen op vlak van consolidatie voor deze productiehuizen (bijlage 31). Om uiteindelijk een overzichtelijk en synthetiserend antwoord te formuleren op de tweede deelonderzoeksvraag zullen we opteren om te werken met kwalitatieve visuele voorstellingen van onze geanalyseerde gegevens. We kiezen deze vorm omdat ze het best past bij de uitwerking van de onderzoeksvraag, de gekozen concepten en het doel dat ons antwoord dient in het onderzoek (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014, pp. 107-109). In de eerste plaats maken we een grafiek die het aantal productiehuizen doorheen de jaren zal voorstellen. Dit zal ons meer inzicht verschaffen in evoluties op dit vlak en al eventuele trends blootleggen. Nadien creëren we grafieken die het aantal en de verschillende soorten (de)consolidatiebewegingen uitzetten tegenover de tijd in jaren, en ten opzichte van de grootte van de sector. Met soorten bewegingen doelen we hier op horizontale, verticale, crossmediale, transnationale en jointventuregerelateerde consolidatie- of deconsolidatiebewegingen. Microsoft Excell zal de tool zijn die we hiervoor gebruiken.

We merken hierbij op dat onze centrale insteek focust op economische duurzaamheid in een gedigitaliseerde mediaomgeving en dus moeten we voor deze analyse nog een onderscheid maken in bepaalde historische fases. Deze onderverdeling zullen we opstellen aan de hand van macro- en techno-economische trends die onze respondenten in de expertinterviews aangeven, en die we terugvinden in academische en vulgariserende literatuur. Ook waargenomen concentratiepatronen die samenhangen met de twee voorgaande factoren, zullen dienstdoen als materiaal om de historische onderverdeling mee op te bouwen. De informatie die we nodig hebben om deze categorisering te maken, halen we uit onze kwalitatieve interviews en deskresearch.

Voor de laatste deelvraag richten we ons nogmaals tot de afgenomen kwalitatieve interviews. Om deze binnen de context van de derde onderzoeksvraag te analyseren, vallen we wederom terug op de methode van de kwalitatieve thematische analyse van het interview (Herzog, Handke, & Hitters, 2019, pp. 385-401). Aan de hand van deze aanpak zullen we uit onze interviews betekenisvolle patronen of thema's trachten te distilleren die ons meer vertellen over de behandelde concepten en ons helpen de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden (bijlage 16). Meer bepaald zullen we proberen na te gaan welke concentratiebewegingen in

verband staan met welke veranderingen in economische duurzaamheid van de productiesector in Vlaanderen.

3.1.5 Ethische reflectie

Van zodra mensen in eender welke vorm betrokken raken bij een onderzoek, moet de onderzoeker aandacht schenken aan bepaalde ethische principes tijdens zijn werk (Mortelmans, 2018, p. 189). Deze principes of regels zijn onder te verdelen in procedurele, situationele en relationele ethiek (Mortelmans, 2018, pp. 190-198). Voor ons onderzoek zijn qua procedurele ethiek voornamelijk de geïnformeerde toestemming ('informed consent') en het gegeven om de respondent geen schade te berokkenen centrale pijlers. Dit zijn de fundamentele van elk ethisch verantwoord onderzoek en houden het volgende in: met de 'informed consent' moeten we de toestemming tot deelname krijgen van een respondent die in staat is zijn toestemming te geven, die voldoende informatie heeft verkregen over het onderzoek dat zal gebeuren, en die vrijwillig zijn toestemming geeft (Mortelmans, 2018, p. 191). De respondent geen schade berokkenen op welk vlak dan ook spreekt voor zich, maar de onderzoeker moet ook waarborgen dat hij zichzelf geen schade berokkent (Mortelmans, 2018, p. 193).

Procedurele ethiek omvat volgens Mortelmans (2018) ook nog twee andere elementen: bescherming van privacy en misleiding (Mortelmans, 2018, pp. 192-194). Deze elementen treden in ons onderzoek echter minder prominent op de voorgrond door de aard van ons onderzoek. Omdat we onze respondenten over hun professioneel leven interviewen en de persoonlijke onthullingen tot een minimum beperken, is absolute onherkenbaarheid minder aan de orde (Mortelmans, 2018, p. 194). In het onderzoek van Doyle (2018) waarop dit onderzoek geënt is, worden de respondenten zelfs met naam en toenaam gequoteerd (Doyle, 2019). Dit zorgt er o.a. voor dat de uitspraken kracht wordt bijgezet en het verleent extra context. Vaak zijn de respondenten ook publieke figuren gezien het carrièrepad dat ze tot aan het interview bewandeld hebben. Dit neemt echter niet weg dat de respondent in kwestie te allen tijde kan vragen om bepaalde uitspraken te anonimiseren of schrappen. We werken immers conform de GDPR-wetgeving en dienen eerst de toestemming van onze respondenten te krijgen vooraleer we persoonlijke informatie verwerken en/of vrijgeven (Hofkens, 2021). Misleiding of verborgen onderzoek is ten slotte niet de grootste ethische zorg bij het soort onderzoek dat wij voeren, aldus Mortelmans (2018, p. 194).

Het situationele luik van onze ethische reflectie is moeilijker om strikt op voorhand vast te leggen. Bepaalde onvoorziene situaties of ontwikkelingen kunnen zich voordoen tijdens het onderzoek en hier zullen we op het moment zelf over moeten reflecteren en een beslissing nemen (Mortelmans, 2018, p. 195). Wel kunnen we in de voorbereidende fase van onze thesis enkele principes vooropstellen om ons te helpen mochten er zich dergelijke onvoorziene

gebeurtenissen afspelen. Zo moeten we ons “bewust zijn van de ethische dimensies van het dagelijks leven, (...) gevoelig zijn voor ethisch belangrijke momenten en (...) kunnen reageren op dilemma’s die zich stellen” (Mortelmans, 2018, p. 196).

Naar relationele ethiek moeten we in dit specifieke onderzoek wel a priori enkele zaken duidelijk stellen. Zoals aangegeven in de dataverzamelmethode bekomen we onze respondenten voor de expertinterviews via een sneeuwbalsteekproeftrekking. We vertrekken hiervoor vanuit het persoonlijke netwerk van de onderzoeker en dat van de promotor, en dit veronderstelt enige connectie of relatie tussen de onderzoekende en responderende partijen. We erkennen bovendien dat de intensiteit van deze verhouding tijdens het onderzoek verder kan evolueren (Mortelmans, 2018, p. 198). Om over de invloed van dit gegeven, de ontwikkeling ervan op beide partijen en hoe die zich gedragen te waken, zullen we werken met een mondelinge vorm van wat men een ‘proces-informed-consent’ noemt (Mortelmans; 2018, p. 198). We zullen met andere woorden niet enkel bij de start van een interview, maar ook tijdens het verloop ervan aan de respondenten vragen of ze nog ten volle achter hun accordering met het onderzoek en de ‘informed consent’ staan (Mortelmans, 2018, p. 198).

3.2 Onderzoeksbevindingen

3.2.1 Factoren die economische duurzaamheid bepalen voor onafhankelijke producenten in Vlaanderen

Om zo overzichtelijk mogelijk op deze eerste deelvraag te antwoorden, beginnen we met het rapporteren van de inzichten die we uit de expertinterviews hebben gehaald. Naar chronologie zou het in eerste instantie logischer lijken om voor dit deelluik aan te vangen met de conceptuele dimensies van het duurzaamheidsbegrip die we uit de wetenschappelijke literatuur hebben gehaald. Maar omdat deze conceptualisering ook de referentie is waar we onze empirische bevindingen aan dienen te toetsen, kiezen we ervoor om eerst onze eigen gegenereerde inzichten te bespreken en deze dan kritisch en bij wijze van conclusie te plaatsen binnen wat de literatuurstudie ons leerde over de economische duurzaamheid van onafhankelijke televisieproductiesector in Vlaanderen.

Een eerste kenmerk van economische duurzaamheid dat de empirie ons na analyse heeft aangereikt, is het belang van een competent management. Het spreekt voor zich dat op het juiste moment de juiste beslissingen nemen één van de voornaamste factoren is die de langlevendigheid van eender welke onderneming bestendigt. Ook in de context van de Vlaamse onafhankelijke productiesector zal het dus de moeite lonen om voldoende aandacht te schenken aan bedrijfsbestuur en -structuur. De voornaamste vormen van management die terugkwamen in de interviewronde, en die dus een bovengemiddelde competentie verlangen, zijn bedrijfsmanagement, financieel management en humanresourcesmanagement. Dit eerste

kwam aan bod wanneer onze experten-respondenten het hadden over de algemene koers die een televisieproducerende onderneming vaart, en over de structuur van het bedrijf.

Financieel management zagen we geregeld terugkeren, wat niet mag verbazen gezien de aard van dit onderzoek, en werd onder andere vernoemd als fundament en als nodig voor op de lange termijn. Humanresourcesmanagement kwam in de interviews niet terug onder die naam, maar zaken als goed delegeren, het managen van creatief talent en het meerekken van het personeelsbestand naar gelang de opdrachten kunnen we wel onder deze noemer samenbrengen. We vernoemen deze drie vormen van management als de voornaamste, maar beseffen dat ze geen exhaustieve lijst vormen van bestuurlijke subcategorieën waarin competentie vereist is voor economische duurzaamheid. We vermelden het managementscriterium hier ook als eerste, omdat behoorlijk bestuur en behoorlijke besluitvorming een overkoepelende vereiste zal zijn voor het slagen van de gehele onderneming en alle volgende succesfactoren. In de geraadpleegde literatuur kwam dit element ook niet expliciet terug, maar schemert het wel overal in door net omdat het zo overkoepeld en algemeen vereist is.

3.2.1.1 Inkomstengeoriënteerde succesfactoren

De volgende reeks factoren die we bespreken, en waar competent management mee vervlochten is, zijn wat we noemen de inkomstengeoriënteerde succesfactoren. Alle elementen onder deze noemer moeten ervoor zorgen dat de televisieproducerende mediaonderneming continue inkomsten heeft en een financiële basis kan opbouwen. Het belang van een continue cashflow en een financiële buffer valt volgens onze experten niet te onderschatten en staat in feite zelfs synoniem voor economische duurzaamheid. Zeker op de langere termijn moeten televisieproducenten ervoor zorgen dat ze een evenwicht vinden tussen de relatief hoge vaste kosten die ze voor hun output torsen, en de inkomsten die deze output genereert. Zo hebben ze voldoende middelen om nieuwe producties te maken die verdere inkomsten garanderen, en kunnen ze eventuele periodes met minder bestellingen overbruggen met de geldelijke reserve die gaandeweg ontstaan is.

Binnen deze inkomstengeoriënteerde succesfactoren zijn er drie elementen die we op basis van de geanalyseerde interviews als essentieel konden ontwaren. Een eerste is het opzoeken van schaalvoordelen op vlak van volume en afnametermijn van producties. Wanneer producenten erin slagen om meer output uit één idee te krijgen, zal dit hen meer inkomsten en meer financiële zekerheid kunnen bieden. Een hoger aantal afleveringen in één seizoen of een bestelling van meerdere seizoenen van een programma zorgen niet alleen voor meer inkomsten, maar stellen de producent ook in staat om zijn vaste kosten beter te spreiden en kostenefficiënter te werken. Dit principe vertaalt zich in de praktijk door bijvoorbeeld het afsluiten van contracten voor dagelijkse programma's of exclusiviteitscontracten.

Het volgende element dat binnen dit thema naar boven kwam in de interviews, was dat een televisieproducent op elke productie winst moet maken. Door de manier waarop in Vlaanderen producties gefinancierd worden, via het 'cost plus'-model, moet de winst al in het productiebudget opgenomen zijn en mag een producent dus niet te fel beknibbelen op zijn budgetten. Het 'cost plus'-model zorgt er immers voor dat de potentieel lucratieve secundaire rechten vaak in mindere mate aan de producent toebehoren, en dat hij gegarandeerde winsten elders moet zoeken. Laat een productiehuis zijn eigen winsten vallen om bijvoorbeeld kostenefficiënter te produceren of om zijn programma interessanter te maken voor een afnemer, dan lijkt een neerwaartse spiraal al snel ingezet. Want wanneer enkel de vaste kosten gedekt zijn en er geen extra middelen meer zijn, zal een producent niet meer aan zijn core business van prototypische ontwikkeling kunnen doen. Reserves raken dan opgedroogd en opgebouwd succes kan in geen tijd tenietgedaan worden.

Een laatste inkomstengeoriënteerde succesfactor die we hier zullen bespreken, is de nood aan diversiteit in producties en inkomsten. Dit element kwam in mindere mate terug in de expertenbevraging, maar werd wel vernoemd door (ex-)kaderleden van twee van de grootste producenten in Vlaanderen. Zij zagen heil voor productiehuizen in een gezonde mix van genres, zowel binnen de televisieproductiesector als binnen de algemene audiovisuele productiesector. Het past binnen een strategie van risicospreiding en zorgt ervoor dat een programmamaker zichzelf niet te veel beperkt op het vlak van potentiële bestellingen en afnemers.

3.2.1.2 Productiekwaliteitgeoriënteerde succesfactoren

Deze categorie van duurzaamheidsfactoren omvat alle elementen die we kunnen classificeren als op productiekwaliteit gericht. Onze respondenten haalden aan dat er altijd een zeker minimum aan kwaliteit moest gehaald worden met elke productie en dat er geen ruimte is voor flops of mindere prestaties. Zeker wanneer er op grotere schaal geproduceerd wordt, is het belangrijk dat een producent constante kwaliteit kan leveren. Een kwaliteitsvol programma bezit daarnaast ook meer potentieel om internationaal iets te betekenen, en dient zo als visitekaartje of als bron van extra inkomsten.

Een eerste deelaspect dat bijdraagt aan productiekwaliteit, zijn de medewerkers van het productiehuis en de kwaliteiten die ze bezitten. In de creatieve business die televisiemaken is, is een sterk team van gemotiveerde, getalenteerde en ervaren makers een absolute must volgens de ondervraagde experten. Het talent dat ze bezitten, moet de producent erkennen en ontwikkelen zodat er bruikbare ideeën uit voortvloeien die als basis kunnen dienen voor een kwalitatieve productie. Het talent en de ideeën van een creatief productieteam kunnen bijvoorbeeld resulteren in een intern ontwikkeld format dat zowel op de lokale markt als internationaal populariteit geniet en voor inkomsten zorgt. Het moet wel gezegd dat enkel talent

niet genoeg is om een succesvol productiehuis op te bouwen. Expertise of 'know how' blijkt eveneens cruciaal en ook het belang van een ervaren televisiemaker met een goed netwerk en goede contacten bij afnemers valt niet te onderschatten volgens de geïnterviewde experts.

Het volgende onderdeel dat mee productiekwaliteit bepaalt, is de hoeveelheid middelen die naar ontwikkeling of R&D vloeit. We haalden eerder al aan dat ontwikkeling de 'core business' is van een productiehuis en één van de voornaamste factoren die bijdragen aan continuïteit en succes, is dan ook investeren in deze ontwikkeling. Wanneer we het over middelen hebben, spreken we naast financiële middelen ook over de tijd die producenten in hun R&D stoppen. Geld en tijd maken het immers mogelijk om zowel talent aan te trekken als te ontwikkelen, en het de voorzieningen te geven om tot bruikbare ideeën en producties te komen. We erkennen dat de ontwikkelingsfase van een productie veel middelen vergt, maar deze investeringen zijn cruciaal wil de producent tot een kwalitatief resultaat komen en zijn onderneming economisch duurzaam maken.

3.2.1.3 Afnamegeoriënteerde succesfactoren

Onder deze tussentitel zullen we de factoren bespreken die economische duurzaamheid faciliteren en te maken hebben met de wisselwerking tussen producenten en afnemers van televisiecontent. Binnen deze reeks factoren maken we een opdeling tussen de strategieën die producenten hanteren op de lokale Vlaamse markt, voor de meesten nog steeds de voornaamste afzetmarkt, en die op de internationale markten. Op de Vlaamse markt draaien de succeelementen voornamelijk rond hoe een televisieproducent zich de best mogelijke onderhandelingspositie kan aanmeten ten opzichte van de weinige afnemers van zijn content, de zenders, die het grootste deel van de productie financieren. Voor de buitenlandse markten beperken de successtrategieën zich eerder tot het feit dat er gehandeld wordt of naar cofinancierders wordt gezocht.

Om verder te gaan, staan we in de eerste plaats stil bij de afnamegeoriënteerde succesfactoren voor de lokale afzetmarkt. In deze reeks bespreken we om te beginnen het voordeel dat proven formats bieden voor de onderhandelingspositie van een productiehuis. Programmaformules die hun dienst al hebben bewezen, kunnen de onderhandelingspositie van een producent sterken omdat omroepen de neiging hebben om met hun investeringen zo weinig mogelijk risico op te zoeken. Heeft een producent een programma in de aanbieding dat elders of in het verleden al voor succes heeft gezorgd, dan heeft deze producent een streepje voor tijdens onderhandelingen met afnemers. Dergelijke formats kunnen uit de eigen stal komen, denk maar aan lokaal ontwikkelde succesformules als 'De Mol' of 'Eeuwige Roem', maar kunnen ook van buitenlandse makelij zijn. Een producent heeft dan de lokale formatrechten kunnen verwerven en trekt dan naar de afnemers in kwestie met vooruitzichten op een plaatselijke vertaling van het buitenlandse succes. Nog een manier waarop

televisieproducenten de vrees voor een flop bij zenders of andere afnemers kunnen verminderen, is door een sterk persoonlijk trackrecord voor te leggen. Vorige successen laten aan een potentiële afnemer zien dat een productiehuis, tenminste binnen het genre waarin het de successen heeft geboekt, in staat is opnieuw kwaliteit af te leveren. Een sterk trackrecord verhoogt de geloofwaardigheid van een televisieproducent en zorgt voor een reputatie die de onderhandelingspositie kan versterken.

De volgende factor die we voor de lokale markt aan bod laten komen, is het belang van op het juiste moment met het juiste idee voor een zender te komen. Een producent die bewust of onbewust met een programma-idee op de proppen komt dat past binnen de koers die een contentafnemer op dat moment vaart, staat altijd sterker in zijn onderhandelingen. Door in te spelen op de wil, de waarden en/of het DNA van een zender heeft de producent iets in handen waarmee het tegemoetkomt aan de noden van de afnemer. Een andere manier voor productiehuisen om meer kans te maken op bestellingen, is door tot op zekere hoogte mee te gaan in wat populair is bij kijkend Vlaanderen op een bepaald moment. Bewust voor kijkcijfers en populariteit gaan, maar tegelijkertijd ook genoeg eigenheid in een programma verwerken, vertaalt zich volgens de geïnterviewde experts doorgaans in meer bestellingen. Het kapitaliseren van populariteit kan gaan van zich toeleggen op een ander type programma binnen hetzelfde genre tot het zich wagen aan heel nieuw genre van producties. Een voorbeeld om het eerste geval te illustreren, kan binnen het genre van non-scripted de overschakeling zijn van wat een respondent voyeuristische reality-tv noemde (zoals 'Big Brother' of 'Temptation Island') naar meer avontuurlijke realityprogramma's (zoals 'Peking Express' of 'Expeditie Robinson'). De overstap wagen naar een nieuw genre van content is een grotere stap, maar toch zien we dat bijvoorbeeld in het huidige klimaat waarin fictie erg in trek is, bepaalde grotere producenten zich hier ook op beginnen toe te leggen. Zo merken we dat sinds 2014-2015 De Mensen zich begonnen bezighouden met de productie van fictieprojecten en dat ze rond die tijd fictieproducent Skyline Entertainment inlijfden. Eenzelfde patroon zien we bij de overname van fictieleverancier Eyeworks die eveneens in 2014 entertainmentproducent Warner Brothers Television Production Belgium mocht vervoegen.

Richten we ons vervolgens op hoe Vlaamse televisieproducenten zich op de internationale markten positioneren, dan merken we dat hun activiteiten er voornamelijk bestaan uit het zoeken naar cofinancierders en naar secundaire afnemers. In de expertinterviews kwam naar boven dat groeikansen en de fragmentatie van productiefinanciering de voornaamste drijfveren zijn voor televisieproducenten om op internationale afzetmarkten cofinancierders te zoeken. Hierbij werd opgemerkt dat internationale prefinanciering een steeds belangrijkere rol speelt, maar dat ze zeker niet gegarandeerd is. Een markt met nieuwe mogelijke financiers bevat namelijk ook nieuwe mogelijke concurrentie. Naast financiering zoeken onze lokale

productiehuizen ook bijkomende afzet en circulatie van hun content in het buitenland. Zowel de internationale verkoop van Vlaamse formats als van Vlaamse afgewerkte programma's zoals fictiereeksen zagen ons expertenpanel als een belangrijk element voor economische duurzaamheid. We plaatsen echter opnieuw een kanttekening bij deze bevinding, en wel omdat het merendeel van de producenten nog steeds sterk lokaal verankerd is en het grootste deel van zijn inkomsten uit Vlaanderen haalt. Internationaal succes of internationale aanwezigheid werd daarom wel als belangrijk aanzien, maar niet als essentieel voor het duurzaamheidsconcept. Ook het feit dat Vlaamse producenten, door de manier waarop ze hun content financieren, relatief weinig secundaire exploitatierechten overhouden, maakt dat bij de verkoop van afgewerkte televisieproducties een deel van de inkomsten naar de andere rechthouders gaat. Eventuele bijkomende winsten moeten dus gesplit worden waardoor het systematisch om relatief weinig extra wint gaat.

3.2.1.4 Conclusie eerste deelvraag

Om te beginnen bemerken we aan het einde van dit eerste luik van onze bevindingen dat de verschillende categorieën die in onze analyse zijn ontstaan, sterk onderling verbonden zijn. We zijn dit onderdeel begonnen met te wijzen op het belang van competent management op bedrijfsniveau en pleiten er dan ook voor om de televisieproducerende onderneming als één geheel te zien. Binnen dit geheel zijn er weliswaar verschillende deelaspecten waarop ingezet moet worden indien succes en groei een doel zijn, maar het loont de moeite om te erkennen dat bijvoorbeeld inkomstengeoriënteerde succesfactoren productiekwaliteitgeoriënteerde factoren sterk beïnvloeden en vice-versa.

Vervolgens toetsen we onze eigen empirie aan de bestaande wetenschappelijke literatuur. We beginnen met het plaatsen van onze bevindingen binnen het duurzaamheidsconcept van Doyle (2018), door onze categorisering te vergelijken met de hare. Een eerste factor die Doyle (2018) aanhaalde was de capaciteit om kostenefficiënt populaire producties te maken, die aanslaan bij een groot publiek en die tot stand komen door het talent, de kunde en de middelen die een producent aan de productie toewijst (Doyle, 2018, p. 289). In deze bepaling vinden we meteen al een groot deel van de eigen bevindingen terug. Alles wat we de productiekwaliteitgeoriënteerde succesfactoren noemen in onze analyse, alles wat kortweg kwaliteit bepaalt op basis van menselijke en financiële middelen, kunnen we hierin onderbrengen. De kostenefficiëntie waar Doyle (2018) van spreekt, vinden we terug in wat we zelf competent financieel management noemen. En de populariteit die een productie dient te genieten volgens Doyle (2018), zien we terugkomen in de eigen empirie onder de noemer afnamegeoriënteerde factoren, meer bepaald onder de vorm van het bezitten van eigen of aangekochte proven formats én het produceren van wat populair is bij het grote publiek. Doyle (2018) beschouwt deze eerste factor als de "fundamentele bekwaamheid" van de producent

(Doyle, 2018), wat we kunnen bevestigen aangezien het zowel voor de Britse als de Vlaamse context een absolute basisvereiste blijkt te zijn.

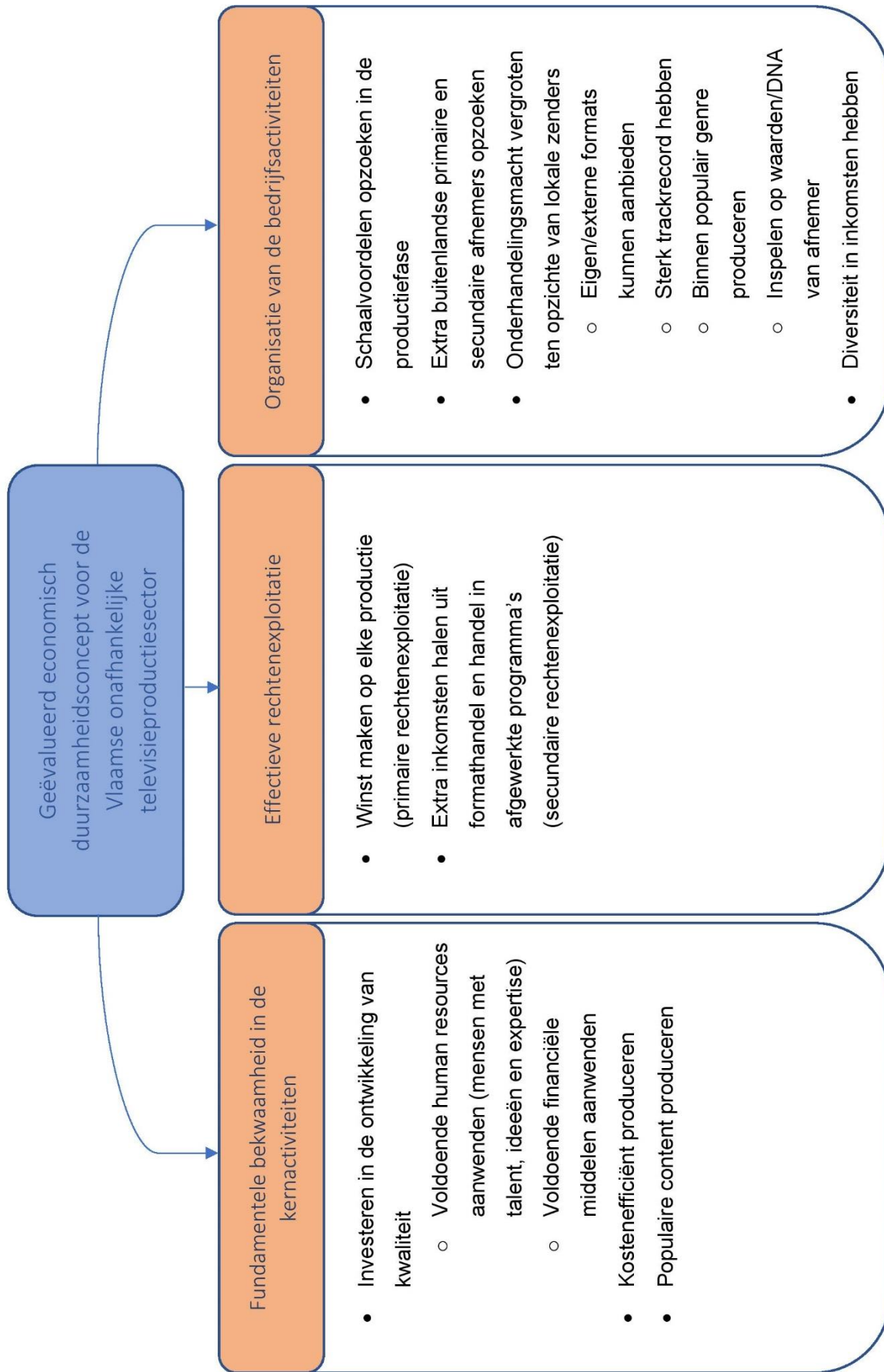
De tweede duurzaamheidsfactor van Doyle (2018) waaraan we onze empirie toetsen, is de effectiviteit van rechtenexploitatie. In haar werk legt Doyle (2018) voor dit aspect de nadruk op de exploitatie van secundaire rechten, omdat een beleidsbeslissing over de retentie van deze rechten in het voordeel van de onafhankelijke productiesector een economisch kantelpunt betekende voor de lokale sector (Doyle, 2016; Doyle, 2018, p. 289). Concreet betekent dit dat Britse producenten tegenwoordig makkelijker of verhoudingsgewijs meer inkomsten kunnen halen uit niet-lineaire 'windowing'-strategieën dan Vlaamse producenten, en dat succesvolle rechtenexploitatie voor een Vlaamse producent eerder draait om winst halen uit bestellingen dan uit de secundaire circulatie van zijn content. Met deze informatie in het achterhoofd zijn de elementen uit de eigen empirie die we met dit aspect kunnen vergelijken, beperkt tot het boeken van winst op elke bestelde productie, het binnenhalen van inkomsten uit formathandel en het binnenhalen van een deel van de inkomsten uit de handel van afgewerkte producties. Dit zijn dan ook de elementen die we meenemen in ons geëvalueerde Vlaamse duurzaamheidsconcept.

In het afsluitende deel van deze conclusie bekijken we hoe we onze empirische bevindingen kunnen kaderen binnen de laatste duurzaamheidsfactor die Doyle (2018) beschrijft: de organisatie van bedrijfsactiviteiten (Doyle, 2018, p. 289). Een eerste subfactor waar ze bij stilstaat is het belang van schaalvoordelen, die kunnen ontstaan bij vollere productieschema's. In onze eigen expertenbevraging kwam dit aspect zo goed als letterlijk terug. Meer werk rond hetzelfde programma betekent ook voor Vlaamse producenten een hogere kostenefficiëntie en grotere winstmarges. Het tweede punt dat Doyle (2018) aanhaalt, is de verhoogde markttoegang die voortkomt uit bepaalde bedrijfsorganisaties (Doyle, 2018, pp. 290-291). Hiermee doelt ze op toegang tot afnemers en een publiek, zowel op nationaal als internationaal vlak. De eigen bevindingen die hiermee corresponderen, zijn het zoeken naar cofinancierders en bijkomende afnemers op internationale afzetmarkten door producenten. Dit werd niet als absoluut noodzakelijk beschouwd, maar wel als belangrijk door de experten. We verklaren dit door het feit dat de voornaamste inkomstenbronnen nog steeds de lokale afnemers op de Vlaamse markt zijn. Hierover bemerkten enkele van onze respondenten nog dat toegang tot de lokale zenders inderdaad belangrijk is, maar doordat de eigen markt relatief klein is, vormt dit voor nagenoeg geen enkele producent een probleem. De organisatie of structuur van het bedrijf heeft met andere woorden weinig te maken met de mate waarin een zender in Vlaanderen te benaderen valt voor bestellingen. We onthouden dus vooral dat markttoegang tot buitenlandse primaire en secundaire afnemers helpt in het bestendigen van de economische duurzaamheid van een onafhankelijke producent.

Een volgend punt dat volgens Doyle (2018) duurzaamheid bestendigt en voortkomt uit bedrijfsconfiguratie, is onderhandelingsmacht (Doyle, 2018, p. 291). Waar dit bij Doyle (2018) eerder draait rond het sluiten van een interessante deal op vlak van retentie van secundaire rechten, zal dit in Vlaanderen voornamelijk gaan over het al dan niet binnenhalen van een bestelling en over het budget (lees: de winst) dat een producent kan loswrikken bij de afnemer. Het hangt dus samen met het vermogen om gunstige voorwaarden te onderhandelen. Volgens onze eigen bevindingen hebben de factoren waaruit voor de Vlaamse context onderhandelingsmacht voortvloeit, telkens te maken met iets hebben wat een afnemer wil of met het vermogen om de eigen productie minder risicovol te laten lijken voor de afnemer. De factoren die hierop inspelen, en die we al uitvoerig bespraken in de vorige alinea's van dit hoofdstuk, zijn het bezitten van eigen ontwikkelde of extern aangekochte proven formats, het pitchen van programma's die dezelfde waarden delen als de zender, én het ontwikkelen van producties die zich binnen een populair televisiegenre bevinden. Een sterk persoonlijk trackrecord kunnen voorleggen, helpt als vanzelfsprekend ook bij het wegnemen van de angst voor een mogelijke flop bij de zender. En ook deze factoren nemen we nu mee voor in het definitieve duurzaamheidsconcept van deze thesis.

Het laatste deelaspect van economisch succes dat Doyle (2018) koppelt aan bedrijfsorganisatie is het spreiden van risico's (Doyle, 2018, pp. 291-292). Bedrijven die zich niet beperken tot een welbepaalde niche, maar er een diverse catalogus op nahouden, zullen steviger staan op economisch vlak. In de interviewronde kwam dit element ook terug en benoemden enkele experts de voordelen van een gezonde mix aan producties, zowel binnen de televisieproductie als binnen de algemene audiovisuele productiesector. We merken ten slotte op dat Doyle (2018) in haar ondertussen veelbesproken duurzaamheidsmodel ook het belang van aanspraak maken op overheidssteun onderschrijft. Het staat buiten kijf dat de verscheidenheid aan publieke steunmaatregelen voor producenten in Vlaanderen een cruciaal element is voor hun financiële stabiliteit (Raats et al., 2015; Raats et al., 2016). Maar we merken tegelijkertijd ook op dat ons onderzoek enkel focust op onafhankelijke producenten. De term 'onafhankelijkheid' is een criterium op zich om verschillende vormen van steun te genieten, en dus impliceert het al aanspraak maken op steunmaatregelen. Zoals we eerder al opmerkten in de literatuurstudie, kan het wel zijn dat een producent zijn statuut van 'onafhankelijk' en de daaraan gekoppelde voordelen op een bepaald moment inwisselt voor de voordelen die een andere structuur hem kunnen bieden (Doyle, 2018, p. 292).

We vatten dit eerste luik van onze empirie samen in onderstaande figuur (figuur 3).



Figuur 3: Het economisch duurzaamheidsconcept voor de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector

3.2.2 Historisch overzicht van consolidaties in de Vlaamse onafhankelijke productiesector

In dit deelluik van onze empirie zullen we proberen een beeld te schetsen van de evolutie van actieve onafhankelijke producenten in Vlaanderen en we staan ook op een overschouwende manier stil bij welke consolidatiebewegingen zich manifesteerden in de sector. Voor we aan de rapportering van onze analyse beginnen, merken we op dat de door ons opgestelde database niet-exhaustief is. Dit betekent dat op het vlak van volledigheid zowel de lijst aan producenten, als de lijst aan door hen doorgemaakte consolidaties hiaten bevat. Dit wijten we aan meerdere elementen. Een eerste is het feit dat ons basismateriaal voor dit onderdeel, de VO(F)TP-ledenlijsten, slechts terugrijken tot 2006. De vereniging werd opgericht in 1999 (Kruispuntbank van Ondernemingen, 2021) maar van de eerste jaren van haar bestaan, houdt het zelf geen ledenlijsten of overzichten meer bij. Door het feit dat de VO(F)TP ook pas tien jaar na het ontstaan van de onafhankelijke productiesector het levenslicht zag, tasten we vóór deze periode nog meer in het duister wat betreft volledige en correcte informatie. Voor sommige productiehuizen in dit tijdvak vonden we daarenboven ook geen publieke informatie terug over begin- en einddata van de activiteiten.

Daarnaast gebruiken we voor deze deelvraag ook geen analysetechnieken die bijdragen tot theorievorming of absolute besluitvorming. We vertrouwen voor deze ruwe schets eerder op kwalitatieve en kwantitatieve basistechnieken. In de eerste plaats omdat de onvolledige dataset een te beperkende factor is om grondige analyses op los te laten, en daarnaast omdat het doel van deze deelvraag in de totaliteit van onze thesis ook eerder illustreren is dan aantonen. Dit alles neemt natuurlijk niet weg dat dit onderdeel van de onderzoeksbevindingen ons inderdaad een beeld zal schetsen van de Vlaamse onafhankelijke productiesector en de doorgemaakte consolidatiebewegingen. Al dient het dus eerder ter illustratie van het feit dat er in Vlaanderen effectief consolidatie voorkomt. We roepen bij deze dan ook op om de ruwe schets die uit deze rapportering zal voortvloeien, te gebruiken als basis of aanleiding voor verder onderzoek naar dit topic.

3.2.2.1 Actieve productiehuizen door de jaren heen

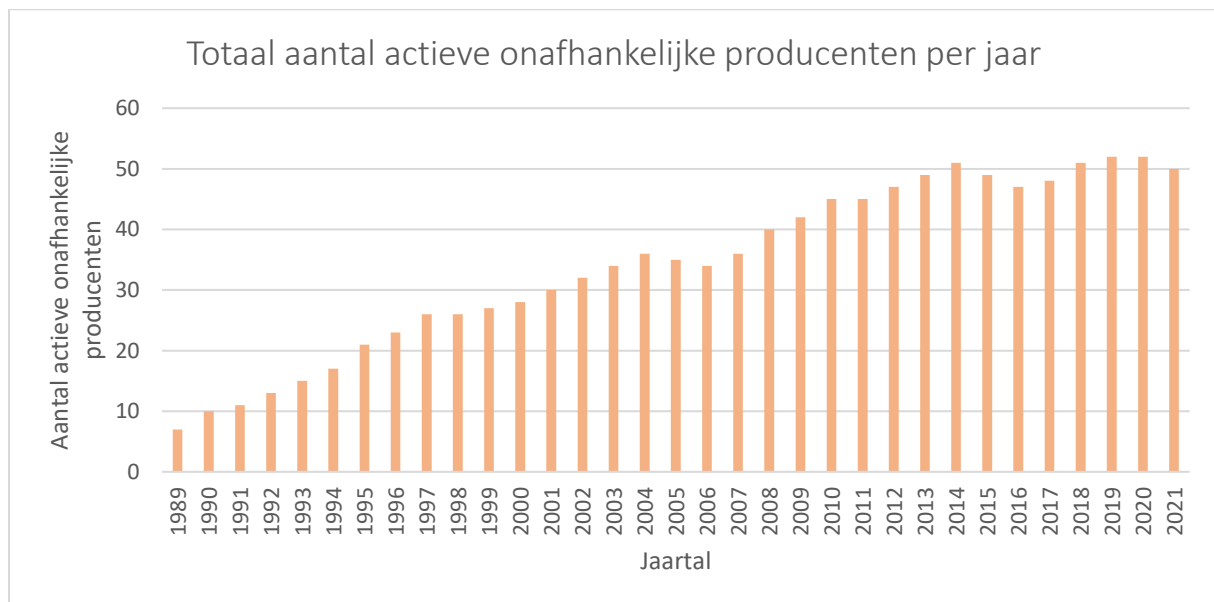
Om te beginnen staan we stil bij het overzicht aan onafhankelijke producenten dat we uit onze analyse konden halen, voorgesteld in onderstaande figuur (figuur 4).

Naam onafhankelijke producent	Jaren actief en onafhankelijk
100.000 VOLTS.TV	2014-heden
3KEYS	2001-2017
A PRIVATE VIEW	1994-heden
ALASKA TV (HAPPY FEW)	2012-2017
ANDERSEN PRODUCTIONS-B	1990-2000
BEAST ANIMATION STUDIO	2004-heden
BEELDHUIS	1994-1999
BGOODMEDIA	2010-2016
BLAZHOFFSKI BELGIË	2007-2011
BONKA CIRCUS	2010-heden
BORGERHOFF & LAMBERIGTS TV	2012-heden
BRAVADO FICTION	2019-heden
BULLETPROOF CUPID	2008-heden
CAVIAR GROUP	2004-2021
CINE CRI DE COEUR	2009-heden
CONCEPTION	1995-2011
CREATIVE CONSPIRACY	2000-heden
C-VIEW	2009-heden
CZAR TV	1999-2012
D&D PRODUCTIONS	1989-2008
DE CHINEZEN	2011-heden
DE HOFLEVERANCIERS	2008-heden
DE MENSEN	2001-heden
DE RACONTEURS	2010-2014
DE TELEVISIEFABRIEK	1989-2004
DE WERELDVREDE	2013-heden
DED'S IT PRODUCTIONS	2001-heden
DOK1 MEDIA	2018-heden
ELISABETH	2002-2008/2010-2014
ENDEMOLSHINE BELGIUM	1995-heden
EYEWORKS	2004-heden
FABRIQUE FANTASTIQUE	2014-heden
FOBIC FILMS	2015-heden
FREE KINGS	2018-heden
FREMANTLE MEDIA BELGIUM	1990-heden
GERONIMO	2011-heden
HAVANA	2004-2013
HH107 (DE FILISTIJNEN)	2004-heden
HOTEL HUNGARIA	2009-heden
ID-TV	1988- ?
JOKFOE	2001-2013
JONNY DE PONY	2015-heden
KANAKNA PRODUCTIONS	1993-2015

Naam onafhankelijke producent	Jaren actief en onafhankelijk
KLADARADATSCH!	1988-2003
KOEKEN TROEF!	2008-heden
LECTER MEDIA	2016-heden
LIEFHEDBERS	2014-heden
LUNANIME	2008-heden
MARMALADE	2013-heden
MENUET	1993-2017
MENUETTO	2017-heden
MIDDERNACHT	2003-2007
MOCKINGBIRD	2018-heden
PANENKA	2014-heden
PARADIGMA	1995-2014
POLLOCK & BACON	2018-heden
POTEMKINO	2007-heden
RED PEPPER MEDIA	2008-2019
ROSES ARE BLUE	2017-heden
ROSES ARE BLUE (PRE-CAVIAR)	1996-2004
RV PRODUCTIONS	1981-heden
SHELTER	2017-heden
CAPIAU PROJECTS	1989-2011
SKYLINE ENTERTAINMENT	1997-heden
SPUTNIK TV	2003-heden
STUDIO 100	1996-heden
STUDIO 123	1997-2014
STUDIO A(MUSEMENT)	1991-2005
SULTAN SUSHI	2003-2014
SYLVESTER TV	1993-heden
TELESAURUS	1999-2013
TELEVENTURA	1989-1992
TéVé COMPANY	2002-2012
TIVOLI.TV	2019-heden
TOESPIJS	2013-2020
TOREADOR	2007-2009
TUBBAX TV	1995-2000
TUVALU MEDIA	2011-2015
TV DE WERELD	1992-2006
VIVI FILM	1990-heden
MEDIALOUNGE (VTP)	1992-2002
WALKING THE DOG	2000-heden
WARNER BROS. INT. TELEVISION PRODUCTION BELGIË	2014-heden
WOESTIJNVIS	1997-2011
ZIE ZE DOEN	1999-heden
ZODIAK BELGIUM	2007-heden

Figuur 4: Het niet-exhaustieve overzicht van alle Vlaamse onafhankelijke televisieproducenten

Zoals we hadden vooropgesteld in de relevantiebespreking van deze thesis dient dit overzicht om een leemte op te vullen in de huidige literatuur, maar we benadrukken het niet-exhaustieve karakter en de onvolledigheid van dit overzicht en van de data waarop het gebaseerd is. Het doet dus vooral dienst als vertrekpunt voor verder onderzoek binnen dit thema. Wat we voor het eigen onderzoek uit deze lijst halen, zijn de namen van de onafhankelijke productiehuisen in Vlaanderen en de jaren waarin ze actief waren/zijn. Dit bakent op vlak van entiteiten en periode de te onderzoeken consolidaties af, en het geeft ons de grootte van sector mee doorheen de tijd. Dit zal relevant blijken voor wanneer we verder in deze rapportering willen nagaan of er relatief gezien veel consolidatie voorkomt in de Vlaamse productiesector. Een visuele voorstelling van de grootte van de sector doorheen de tijd, vinden we terug in figuur 5.



Figuur 5: Totaal aantal actieve onafhankelijke televisieproducenten in Vlaanderen per jaar

Naast het nut dat deze grafiek in de rest van onze analyse dient, geeft het ook aanleiding tot enkele zeer voorlopige vaststellingen. In deze grafiek zien we om te beginnen dat het aantal producenten door de jaren heen gestaag is toegenomen. Op enkele kleine dipjes in deze voorstelling na, nam het aantal producenten jaarlijks toe en bereikte het rond 2014 een hoogtepunt waarrond we nog steeds schommelen. Voorzichtige verklaringen voor deze trend kunnen we onder andere zoeken in één van de zaken die we al eerder aangaven: de onvolledigheid van de data, zeker hoe verder we teruggaan in de tijd. Voor 2006 zijn we te onzeker over onze datasets om er met zekerheid trends op te baseren. Dat we minder producenten hebben in de beginjaren van de sector, kan te wijten zijn aan het feit dat we niet alle toenmalige producenten teruggevonden hebben om op te nemen in ons overzicht. Een andere factor die de gestage groei in de beginjaren kan verklaren, is het feit dat er vanaf 1995

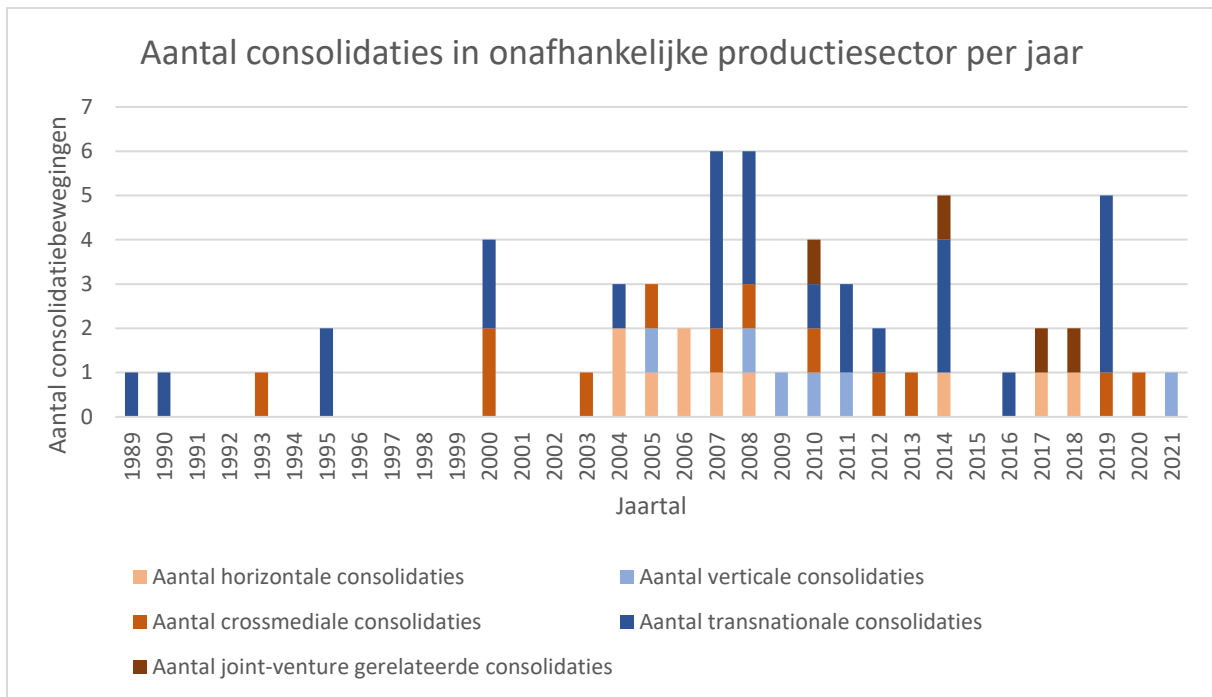
meer afnemers waren voor externe producties. De VRT begon zich rond die periode meer richting uitbestede, externe producties te oriënteren (Ballon, 2019c) en 1995 was het jaar dat een derde omroep, een tweede commerciële, zijn intrede maakt in Vlaanderen (SBS, 2021).

3.2.2.2 Overzicht van consolidatie in de Vlaamse onafhankelijke productiesector

Nu we onze sector hebben afgebakend en weten welke omvang die doorheen de tijd heeft gehad, kunnen we van naderbij bekijken welke consolidaties er zich in hebben voorgedaan. Hiermee bedoelen we in de eerste plaats of en wanneer er consolidatie voorkomt, en of we ook deconsolidatie herkennen in bepaalde bedrijfsacties. Binnen beide soorten kijken we ook naar welk vorm deze (de)consolidatiebeweging precies aanneemt. We onderscheiden horizontale, verticale, crossmediale, transnationale en jointventuregerelateerde bewegingen op beide vlakken.

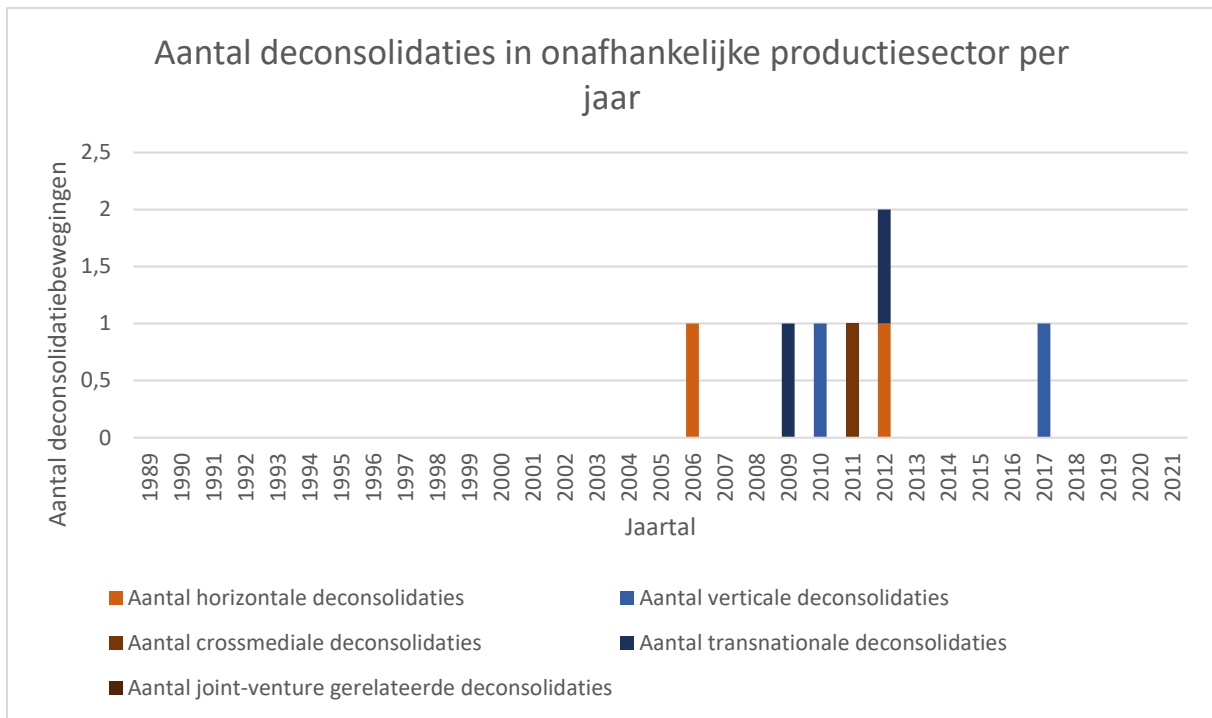
Voor de duidelijkheid geven we mee dat de oprichting van een buitenlandse afdeling door een Vlaamse producent, of de oprichting van een Vlaamse afdeling door een buitenlandse producent ook inbegrepen is in een transnationale consolidatiebeweging. De oprichting van een nieuwe entiteit zien als consolidatie of concentratie voelt in het begin misschien contra-intuïtief aan, omdat er een nieuwe speler op de markt komt die ervoor zorgt dat de rest minder marktaandeel heeft en dat dit marktaandeel dus minder geconcentreerd is. Maar het loont de moeite om op te merken dat deze nieuwe entiteit wel meteen binnen de structuur van een bestaande speler opereert en dus met de eigen activiteiten het marktaandeel van de moedergroep vergroot. En omdat deze thesis in zijn kern wil peilen naar de invloed van het opereren binnen een dergelijke bedrijfsstructuur, rekenen we de transnationale oprichtingen mee tot de consolidaties. Hetzelfde principe hebben we gehanteerd voor de andere (de)concentratiebewegingen, maar we bespreken het voor de transnationale omdat die het meest prominent aan bod komen.

Aansluitend op deze methodologische opmerking, geven we ook mee dat we reguliere oprichtingen en stopzettingen van ondernemingen niet hebben meegenomen in onze telling. In principe kunnen we ze volgens een soortgelijke logica eveneens plaatsen binnen bepaalde (de)consolidatiebewegingen, maar dit zou voor vertekende resultaten kunnen zorgen. Ze komen in verhouding met de andere bewegingen namelijk vaak voor en bovendien valt er ook niet te peilen naar hun invloed op een al actieve producent. Deze bewegingen betekenen immers net het begin of het einde van een actieve producent. Voor een eerste overzicht, dat van de verschillende consolidatiebewegingen per jaar, kijken we naar onderstaande grafiek (figuur 6).



Figuur 6: Aantal consolidaties in de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector per jaar

Uit deze grafiek kunnen we voorzichtig enkele zaken halen die we kunnen linken aan de huidige wetenschappelijke literatuur. In de inleiding al leerde die ons dat er zowel internationaal als voor de Vlaamse onafhankelijke sector een 'golf' aan consolidaties de huidige situatie kenmerkt, met een toenemende invloed van internationaal opererende moedergroepen (Doyle, 2018, p. 286). Dit zien we inderdaad in zekere zin terugkeren op onze figuur. Vanaf midden jaren 2000 tot nu, met uitzondering van een dal in de grafiek rond 2015, zien we meer consolidaties dan voorheen. In de tweede helft van onze grafiek zien we ook meer transnationale consolidatiebewegingen opduiken, wat aansluit op de toenemende invloed van internationale moedergroepen waar Doyle (2018) het over heeft. De tweede grafiekhelft kent tevens ongeveer alle horizontale consolidatieactiviteit. En ook de joint ventures en verticale consolidatiebewegingen zien we uitsluitend in de latere jaren opduiken. De crossmediale bewegingen die kunnen duiden op de diversere inkomsten als strategie (Doyle, 2013, p. 102; Nylund & Mildén, 2012, pp. 94-95) zien we dan weer meer verspreid doorheen de tijd voorkomen. We merken ten slotte wel op dat de aantallen van alle consolidatievormen relatief laag liggen. Echt conclusies trekken, doen we zoals eerder al aangehaald dus niet.

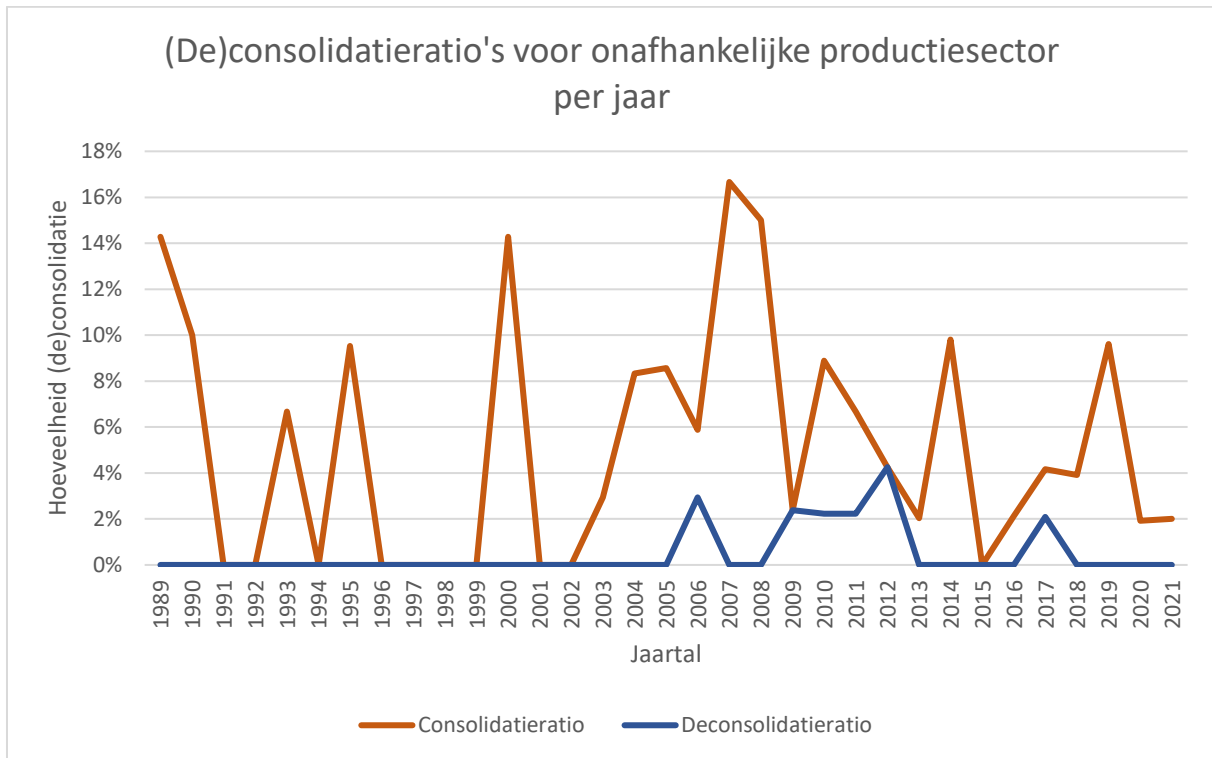


Figuur 7: Aantal deconsolidaties in de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector per jaar

Richten we onze aandacht vervolgens op welke economische bewegingen er zich aan de andere kant van het spectrum voordoen, dan is het eerste dat opvalt de lagere aantallen in voorkomen van deconsolidatie ten opzichte van consolidatie. Voor 2006 hebben we er zelfs geen enkele geregistreerd. Vanaf het jaar 2009 komen er af en toe een paar voor, maar dit blijft al bij al beperkt, zeker in het algemeen. Dat de weinige deconsolidatie zich in de tweede helft van de figuur bevindt, kunnen we proberen verklaren door te poneren dat er doorgaans eerst consolidatie dient op te treden vooraleer een onderneming tot deconsolidatie kan overgaan. Kijken we even terug naar de vorige grafiek, dan zien we inderdaad dat enkele jaren voor de eerste deconsolidatiebewegingen een zekere toename is aan consolidatie. Maar opnieuw liggen de absolute aantallen in deze grafiek veel te laag om substantieel op verder te bouwen naar theorievorming toe.

In figuren 6 en 7 zou een mogelijke verklaring voor de hogere (de)consolidatieactiviteit kunnen zijn dat er door de jaren heen gewoon meer onafhankelijke producenten zijn bijgekomen, en dat er dus ook meer kans is dat een onderneming een van beide economische bewegingen doormaakt. Om deze factor uit onze gegevens weg te filteren hebben we onderstaande trendlijn geplot (figuur 8). Deze geeft consolidatie- en deconsolidatieratio's weer. In plaats in van absolute aantallen, illustreert het onze waarden relatief ten opzichte van de grootte van de sector op dat moment. Bestuderen we deze grafiek dan bemerken we nog steeds een lichte toename in zowel de hoeveelheid consolidatie als deconsolidatie met het verstrijken van de jaren. Voor de consolidatiebewegingen merken we wel sterke schommelingen op. Op basis

van deze grafiek, en de eerder aangehaalde argumenten, durven we dus niet van een echte trend spreken. Eenzelfde constatactie maken we voor de deconsolidatiebewegingen. Ook hier liggen de ratio's nog erg laag en zou er verder onderzoek moeten gevoerd worden om tot meer inzichten te kunnen komen.



Figuur 8: (De)consolidatieratio's voor de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector per jaar

3.2.2.3 Onderscheid tussen verschillende historische fases

Een laatste doel dat we met het beantwoorden van deze deelvraag willen bereiken, is om voor ons overzicht aan onafhankelijke Vlaamse producenten tot een indeling te komen in verschillende historische fases. Om dit te doen gingen we relevante techno-economische trends op macroniveau in rekening brengen, afkomstig uit de literatuur en de expertinterviews, gecombineerd met eventuele patronen in de concentratiebewegingen van de onafhankelijke televisieproductiesector. Tot het blootleggen van gefundeerde en gevalideerde patronen zijn we in onze analyse echter niet gekomen. Om alsnog een indeling te bekomen, wendden we ons in de eerste plaats tot de afgenomen expertinterviews en hetgeen ze ons kunnen bijbrengen.

Een eerste uitspraak die in de expertinterviews terugkwam en die hier relevant is, is die over de verandering van koers door de VRT midden jaren negentig. Deze gaf een positieve impuls aan de onafhankelijke productiesector door de toename aan externe bestellingen, wat we eerder in dit hoofdstuk al in de wetenschappelijk literatuur zagen terugkomen (Ballon, 2019c) en toen verder hebben toegelicht. In deze toelichting kwam ook naar boven dat vanaf 1995

niet enkel de VRT voor extra kansen zorgde, maar dat toen VT4, het huidige Play4 (SBS, 2021), als nieuwe speler ook extra afzet betekende voor de Vlaamse onafhankelijke producenten. Een verdriedubbeling van het aantal afnemers mogen we in deze context als een mijlpaal beschouwen en het jaar 1995 gebruiken we bijgevolg als eerste referentiepunt na de opstart van de sector in 1989 voor onze onderverdeling in historische fases.

Een volgend referentiepunt zullen we opnieuw op basis van de expertinterviews en literatuur proberen lokaliseren. Een aanwijzing voor een dergelijk punt, of eerder voor een periode waar we nu inzitten, vinden we terug in wat meermaals werd aangehaald in de interviewronde: dat er momenteel internationaal veel vraag is naar content, en dat deze trend ook op de lokale markt voelbaar is. Het werk van Raats en Lordache (2020) beaamt dit fenomeen en voorziet ons zelfs al van een afbakening van periodes op dit vlak (Raats & Lordache, 2020, pp. 4-7). Sinds begin de jaren 2010 bieden digitalisatie en internationalisatie volgens de auteurs onder andere nieuwe mogelijkheden voor export, en ze markeren een start van deze nieuwe era in 2012. Op dat moment zendt de VRT 'Salamander' uit, wat de eerste in een reeks van zogenaamde 'Belgian Bright'-fictieseries zou worden die ondertussen wereldwijd verkoopsucces hebben geogenst (Raats & Lordache, 2020, p. 5).

Maar niet alleen op vlak van fictieverkoop zien we op dat moment internationaal georiënteerde bedrijvigheid ontstaan. In 2010-2011 bundelen drie van de grootste Vlaamse formatproducenten namelijk hun krachten onder de joint venture 'The New Flemish Primitives' om zo gericht hun formats te gaan verdelen in het buitenland. De uitwerking van dergelijke bedrijfsactiviteiten zien we in zekere zin ook in de wetenschappelijke literatuur terugkeren, en wel onder de vorm van een voorzichtige optekening dat de laatste jaren Vlaamse formats internationaal gezien inderdaad in de lift zitten (van Keulen, 2020, p. 171).

3.2.2.4 Conclusie tweede deelvraag

Bij het beantwoorden van onze tweede deelvraag hebben we, in tegenstelling tot onze eerste deelvraag, al de meeste relevante wetenschappelijke literatuur aan onze bevindingen kunnen toetsen tijdens het rapporteren. We vatten in deze conclusie enkel nog kort samen wat we kunnen besluiten en wat we meenemen uit dit tweede deelluik van onze empirie. Een eerste element is de niet-exhaustieve lijst van onafhankelijke producenten. Deze geeft een beschouwend overzicht mee van de sector en kan dienen als basis voor een verdere, meer exhaustieve uitwerking, of als aanleiding voor andere vormen van onderzoek. Eenzelfde besluit kunnen we vormen rond het overzicht van consolidatie in Vlaanderen. Omdat het verder bouwt op een niet-exhaustief sectorbestand en omdat de absolute aantallen consolidaties relatief laag liggen en fel schommelen, zien we in onze rapportering voornamelijk opnieuw een oproep tot meer, diepgaander en methodologisch diverser onderzoek. De opdeling in historische fases onderbouwden we ten dele met wetenschappelijke literatuur, en ten dele met

eigen verzameld onderzoeksmateriaal. We konden bepaalde tijdsvakken afbakenen, maar staan ook kritisch tegenover de arbitraire aard van onze indeling. Het moet immers gezegd worden dat de Vlaamse onafhankelijke productiesector een complex gegeven is waarop verschillende dynamieken inwerken, en dat onze indeling bijgevolg niet absoluut is. Wat we wel met redelijke zekerheid kunnen concluderen, en dat doen we op basis van een groot deel van de tot hier toe geraadpleegde literatuur, is dat we momenteel en al ongeveer tien jaar lang inderdaad in een gedigitaliseerde mediaomgeving vertoeven in Vlaanderen.

3.2.3 Invloed van consolidatie op de economische duurzaamheid van televisieproducenten in Vlaanderen

Voor de rapportering van dit deelluik van onze onderzoeksbevindingen, staan we in de eerste plaats opnieuw stil bij welke inzichten de analyses van onze expertinterviews ons kunnen aanreiken. Eens we onze voornaamste empirische vondsten hebben geformuleerd, zullen we deze onderzoeksbevindingen toetsen aan de invloeden die Doyle (2018) veronderstelde in haar werk (Doyle, 2018). Zij stelde op basis van de huidige wetenschappelijke literatuur en haar eigen empirisch onderzoek namelijk een lijst van succesfactoren op waarop consolidatie een positieve invloed zou hebben. Maar omdat de Britse televisieproductiesector de context is waar zij aan refereert, dienen we ter conclusie nog onze bevindingen voor de Vlaamse sector kritisch te vergelijken met de hare.

3.2.3.1 Invloed van consolidatie op het geëvalueerd economisch duurzaamheidsconcept voor de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector

Om de effectieve rapportering voor dit hoofdstuk vervolgens te beginnen, staan we allereerst stil bij de invloeden die onze experts meenden te bemerken bij de succesfactoren die wij in deze thesis onder de noemer 'fundamentele bekwaamheid in de kernactiviteiten' hebben verzameld. Een eerste beïnvloede factor die we hier bespreken, is de mate waarin een producent investeert in de ontwikkeling van kwaliteit. Over de hele lijn werd de invloed van consolidaties op dit element als positief beschouwd, en wel omdat onze experts aangaven dat consolidaties doorgaans zorgen voor meer middelen om in ontwikkeling te stoppen. Soms investeert een geconsolideerde onderneming bewust in de productieontwikkeling van een bepaalde televisiemaker, maar evengoed zorgt de grotere financiële gemoedsrust van een geconsolideerde producent ervoor dat extra middelen naar de ontwikkeling kunnen vloeien.

Aansluitend op deze invloed op de mate waarin een producent middelen investeert in productiekwaliteit, voegt consolidatie volgens onze experts ook iets toe op het vlak van human resources. Waar consolidatie ondernemingen samenbrengt, brengt het dus ook mensen met talenten, ideeën, expertises en persoonlijke netwerken samen. Op het vlak van productionele kostenefficiëntie zagen onze experts minder veranderingen na consolidatie. Het veranderde volgens hen weinig aan het feit dat er in eender welke bedrijfsconfiguratie

kostenefficiënt moet geproduceerd worden. Daarnaast vertaalden eventuele efficiëntieoefeningen na consolidatie zich ook nauwelijks naar de productionele kant van de activiteiten.

Bespreken we vervolgens de invloed van consolidatiebewegingen op de factoren uit onze tweede duurzaamheidscategorie 'effectieve rechtenexploitatie', dan beginnen we met de vaststelling dat elke producent nog steeds winstgevend moet zijn na consolidatie. Het feit dat er tegenover consolidatie vaak een grotere financiële zekerheid staat, neemt niet weg dat de geconsolideerde onderneming economisch gezien moet blijven presteren. Sterker nog, veel van onze experts gaven aan dat na een concentratiebeweging, zeker wanneer er beursgenoteerde bedrijven mee gemoeid zijn, de druk op inkomsten vaak vergroot. Aandeelhouders die tekenen voor kwartaal na kwartaal winsten en groei, zien niet graag tegenvallende financiële prestaties en hierdoor durft het evenwicht tussen creativiteit en exploitatie soms te evolueren naar een nadruk op het laatste.

Naast deze vorm van consolidatie-invloed, erkennen televisieproducenten ook de positieve invloeden die een dergelijke bedrijfsbeweging met zich meebrengt op vlak van inkomsten en financiën. Nagenoeg alle bevroegde ervaringsexperts gaven aan dat een consolidatie meer financiële stabiliteit en middelen met zich meebrengt. Dit kan bijvoorbeeld zowel betekenen dat een internationaal moederbedrijf uitbreidingen bekostigt van een lokale aftakking, als dat een lokaal goed presterende vestiging voor extra winsten zorgt die de overkoepelende werking sterken. Een overname op zich zorgt meestal ook al voor meer financiële slagkracht, aangezien de geconsolideerde onderneming meteen ook de waarde en omzet mee overneemt. Een grotere onderneming staat doorgaans dus financieel gezien sterker, kan meer middelen ter beschikking stellen en beter financiële klappen opvangen.

Om dit deel af te sluiten, staan we stil bij de invloed van consolidaties die onze experts zagen op de 'organisatie van de bedrijfsactiviteiten'. In de eerste plaats kwam tijdens de interviews naar boven dat het toetreden tot een internationaal opererende mediagroep meestal gelijkstaat aan meer potentiële buitenlandse afzet. Wanneer een lokaal productiehuis opgaat in een transnationale speler, kan die immers profiteren van het bestaande distributienetwerk van de moedergroep en kunnen lokaal succesvolle producties efficiënter circuleren in het buitenland. Daarbij komt ook dat een partner met meer ervaring en netwerken in het buitenland, vaak ook meer marktkennis, -macht en -toegang aan de dag kan leggen. We merken hierbij wel op dat er een zekere compatibiliteit moet zijn tussen het soort content dat al via de bestaande internationale netwerken verdeeld werd, en de Vlaamse producties die langs deze netwerken nieuwe afname zoeken. Wanneer bijvoorbeeld een Amerikaanse entertainmentproducent bij ons een fictieproducent met lokale focus inlijft, zullen de vooruitzichten op extra buitenlandse

afzet voor deze laatste eerder beperkt zijn. Meer kansen op verkoop buiten de landsgrenzen kan uiteindelijk ook voorkomen bij integraties tussen Vlaamse spelers onderling. Vooral wanneer een televisiemaker wordt overgenomen die al producties in de catalogus heeft die het internationaal goed doen, of ontwikkelingen heeft lopen met internationaal potentieel.

Vervolgens houden we halt bij de invloed die experts ervaren op hun onderhandelingsmacht ten opzichte van de lokale afnemers. Zoals we in de vorige alinea al aanhaalden, kan een overname gepaard gaan met het verkrijgen van de toegang tot een catalogus aan succesvolle producties. Bevat deze catalogus formats die in het buitenland al hun dienst hebben bewezen, dan heeft de lokale geconsolideerde producent iets in handen dat zijn onderhandelingspositie op de Vlaamse markt versterkt. Een mogelijke keerzijde van deze medaille is dat de toegang tot een catalogus ook gekoppeld kan zijn aan een bepaalde druk om eigen formats van de groep te gaan verkopen en ontwikkelen op de lokale markt. Een andere vorm van invloed op de onderhandelingsmacht betreft volgens het expertenpanel de consolidatie-involed op het trackrecord of de reputatie van de Vlaamse producent. Dit manifesteert zich vooral bij horizontale concentratie en uit zich voornamelijk als een positieve invloed op de credibiliteit. Zeker wanneer we weten dat een productiehuis met een slecht trackrecord sowieso al nauwelijks in aanmerking komt voor overname. Fusies binnen hetzelfde productiegenre zorgen dus voor een sterkere genrespecifieke reputatie voor de geconsolideerde onderneming, en consolidaties tussen spelers in verschillende genres krikken in het algemeen de geloofwaardigheid van een groep op.

Tijdens de interviewronde kwam ook naar boven dat consolidaties weinig tot geen invloed hebben op hoe een producent zijn lokale afzetmarkt benadert. Verandering in marktmacht of -toegang ervoeren onze experts niet na consolidatie, wat uiteindelijk niet mag verbazen, aangezien we in het eerste luik van de empiriebespreking al konden concluderen dat de bedrijfsorganisatie niet veel te maken heeft met de mate waarin een zender in Vlaanderen te benaderen valt. Wel merkten onze respondenten op dat een internationale moedergroep soms aanstuurt op het nemen van meer risico's tijdens lokale onderhandelingen. Bijvoorbeeld wanneer er van bovenuit wordt gepusht om bepaalde formats in Vlaanderen te gaan ontwikkelen. In hun ogen is Vlaanderen globaal gezien maar een relatief kleine afzetmarkt, en dus zijn de verliezen ook relatief beperkt wanneer een risicovolle houding de onderhandelingen doet afspringen. We zeggen er wel meteen bij dat het op de langere termijn niet loont om dit soort strategieën te hanteren. Het kan het trackrecord en het lokale netwerk van een Vlaamse producent schade berokkenen, en omdat de lokale afzetmarkt nog steeds de voornaamste is, primeren goede relaties met de Vlaamse zenders op het pushen van 'inhouse' formats.

Voor de bespreking van het laatste onderdeel binnen deze categorie, komen we terug op de invloed van consolidaties tussen producenten in verschillende televisiegenres. Het laat zich al raden dat dergelijke consolidatiebewegingen een bepaalde invloed zullen hebben op de diversiteit in inkomsten. Een onderneming die door een overname of fusie werkzaam wordt op een ander deel van de markt, zal zijn inkomsten zien diversifiëren en zal dus door de band genomen meer financiële stabiliteit genieten. Bijkomend kunnen consolideringen, die in het algemeen meer waarde en resources toevoegen, ervoor zorgen dat een onderneming zich op een nieuw productiegenre kan toelagen waar het voordien de middelen niet voor had. Dit helpt opnieuw om de inkomsten te diversifiëren en de risico's te spreiden, maar betekent evenzeer een nieuw domein voor het bedrijf om in te groeien.

3.2.3.2 Invloed van consolidatie op succesfactoren buiten het geëvalueerd economisch duurzaamheidsconcept voor de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector

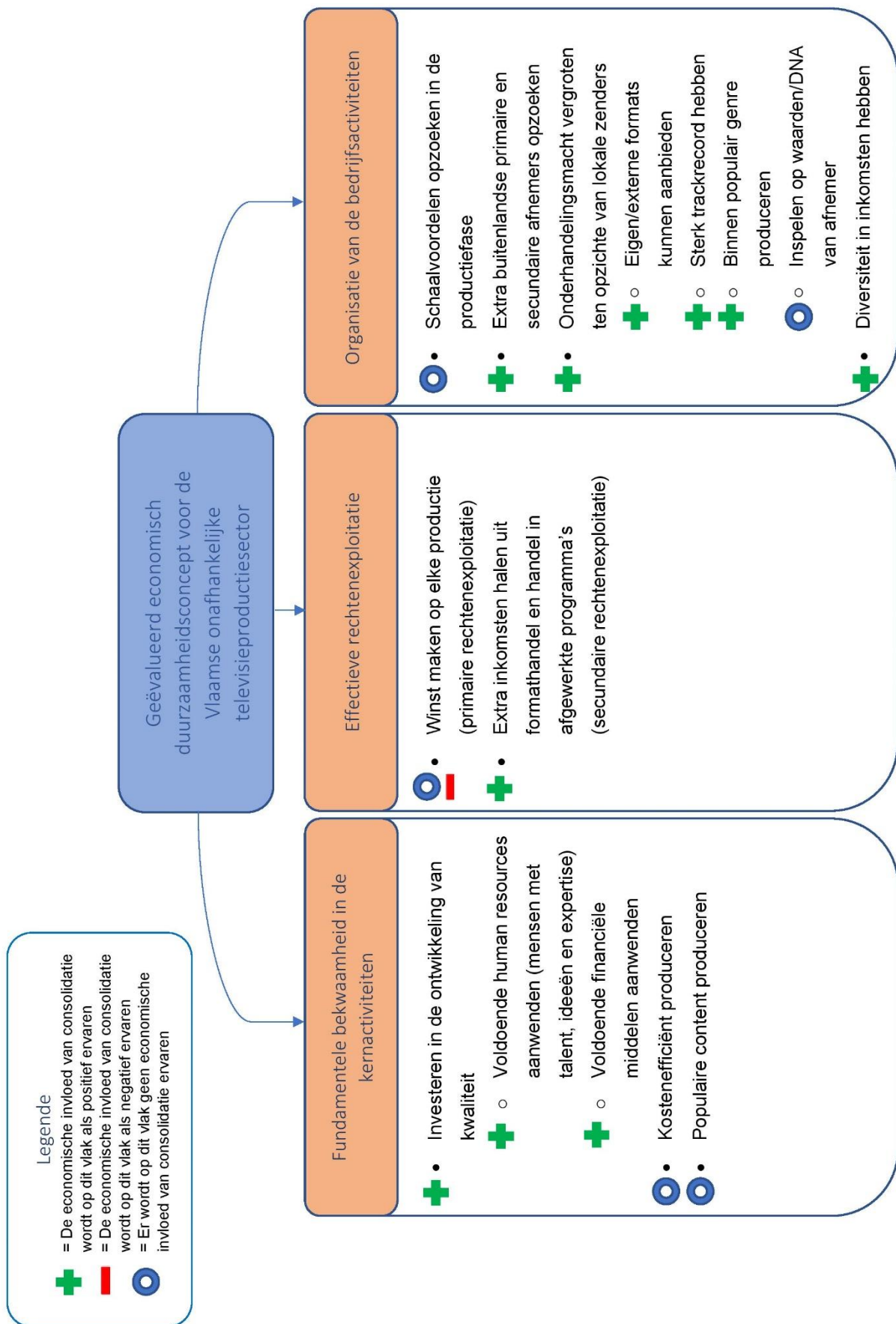
Bijkomend merken we op dat onze expertenbevraging naar de invloed van consolidatie op de economische duurzaamheid dezelfde bevraging was als deze waarin gepeild werd naar wat de succesfactoren voor economische duurzaamheid zelf zijn. Dit wil zeggen dat we nog niet tot een geëvalueerd duurzaamheidsconcept voor de Vlaamse onafhankelijke productiesector waren gekomen, ten tijde van de dataverzameling over de invloed van consolidatie op deze duurzaamheid. We bevroegen de experten toen volgens ons uitsluitend op theorie gebaseerd duurzaamheidsconcept en dit maakt dat er ook bepaalde invloeden naar boven kwamen op factoren die niet het geëvalueerde duurzaamheidsconcept hebben gehaald, of er niet expliciet in voorkomen. Omdat we deze waardevolle gegevens echter niet willen verloren laten gaan, bespreken we ze hier nog als 'honorable mentions'. Een eerste element dat we hier bespreken, is de invloed van consolidaties op de kostenefficiëntie van de niet-productionele bedrijfsactiviteiten. Waar na een consolidatie de synergieën en schaalvoordelen op het vlak van productie eerder beperkt zijn, zien we ze des te duidelijker terugkomen op het vlak van administratie of backoffice. Voor bepaalde ondersteunende diensten die voor elke entiteit binnen de groep hetzelfde, niet-creatieve of niet-productionele werk doen, kan inderdaad makkelijker een efficiëntieoefening gemaakt worden.

De tweede en laatste factor al die we hier zullen belichten, is hoe concentratiebewegingen een invloed hebben op de beschikbaarheid van steunmechanismen. Hoewel in aanmerking komen voor steunmaatregelen volgens Doyle (2018) wel een element was om mee te nemen in een economisch duurzaamheidsconcept (Doyle, 2018, p. 292), deden wij dit voor de evaluatie van een Vlaams concept niet. De reden hiervoor was dat de onafhankelijke status van een producent er automatisch al voor zorgt die hij aanspraak maakt op de beschikbare publieke steun. Toch geven onze experten aan dat er na consolidatie weldegelijk een invloed kan ervaren worden op dit impliciete kenmerk van lokale economische duurzaamheid. Bepaalde

steunmaatregelen als de tax shelter of het VAF Mediafonds kunnen bijvoorbeeld in het gedrang komen wanneer een Vlaamse producent na consolidatie te linken valt aan een zender of streamer waarvoor hij produceert. Publieke steun ophalen die onrechtstreeks naar een afnemer binnen dezelfde groep vloeit, kan als marktverstoring worden gezien en mag dus niet. Zolang de geconsolideerde producent in kwestie niet voor een zender of streamer uit de eigen stal produceert, doen er zich doorgaans geen problemen voor.

3.2.3.3 Conclusie derde deelvraag

Om onze bevindingen op een overzichtelijke wijze voor te stellen en om de concluderende synthese die volgt te verduidelijken, presenteren we eerst nog onze empirische resultaten met behulp van een figuur zoals we dat ook deden voor onze eerste deelvraag (figuur 9).



Figuur 9: De invloed van consolidatie op de economische duurzaamheid van de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector, visueel en vereenvoudigd voorgesteld.

In de feitelijke conclusie van dit derde luik van ons onderzoek zullen we onze bevindingen trachten te plaatsen binnen de state-of-the-art van de wetenschappelijke literatuur over dit topic. Concreet zullen we de vastgestelde invloeden van consolidatie op het geëvalueerde Vlaamse duurzaamheidsmodel kritisch vergelijken met de invloeden die Doyle (2018) beschreef voor het Brits economisch duurzaamheidsconcept. Dit doen we om te beginnen door stil te staan bij de invloeden die zowel terugkomen in het model van Doyle (2018) als in het eigen opgestelde model. De eerste factor die we zo bespreken, is wat Doyle (2018) markttoegang noemt (Doyle, 2018, pp. 290-291) en wat wij omschrijven als het zoeken en vinden van cofinancierders en bijkomende afnemers op de internationale afzetmarkten. In beide onderzoeken blijkt deze duurzaamheidsfactor in de positieve zin beïnvloed door consolidatie. Hetzelfde geldt voor de consolidatie-Invloed op de diversiteit in inkomsten, wat Doyle (2018) gelijkstelt aan risicobeheer (Doyle, 2018, pp. 291-292): voor allebei de lokale televisieproductiesectoren nemen we positieve evoluties waar op dit vlak.

Tot een gelijkaardige conclusie komen we ook voor de factoren die in beide onderzoeken als onderhandelingsmacht met betrekking tot de lokale markt worden bestempeld. Zowel voor de Britse productiecontext als de Vlaamse wijst het gevoerde onderzoek richting een gunstige invloed van consolidering op deze succesfactor. We herinneren eraan dat we voor het Vlaamse kader vier deelelementen konden ontwaren die mee de lokale onderhandelingsmacht uitmaken, en constateren dat voor drie van deze vier elementen consolidatie inderdaad positieve evoluties met zich meebrengt. De subfactoren in kwestie zijn het kunnen aanbieden van proven formats, over een sterk trackrecord beschikken, en het kunnen produceren binnen een populair genre. Het ene deelaspect waar concentratiebewegingen geen invloed op hebben, is het inspelen op de waarden of het DNA van de afnemer. Dit hangt ook eerder af van bepaalde beleidskeuzes binnen de televisieproducerende onderneming, dan van de bedrijfsconfiguratie.

Dit brengt ons bij de reeks factoren waar we in onze empirie geen invloed van consolidatie op konden bemerken. Boven op het deelelement dat we in de bovenstaande alinea al vermeldden, zagen de Vlaamse experts niet meteen een invloed op wat zowel in dit als Doyles (2018) onderzoek schaalvoordelen in de productiefase wordt genoemd. In haar werk voor de Britse televisieproductiecontext haalt Doyle (2018) zelf ook al aan dat een producent niet per se goedkoper kan produceren dan andere producenten, puur omdat zijn bedrijf groter is (Doyle, 2018, pp. 289-290). Wel merkt Doyle (2018) op dat de schaalvoordelen voor een producent zich op andere vlakken kunnen manifesteren, en dit zien we ook terugkomen in de Vlaamse productiecontext. Meer bepaald op het gebied van backoffice of niet-productionele diensten zoals administratie noteren we op basis van onze expertinterviews positieve invloeden na consolidatie.

Voor de rest van de succesfactoren waarmee Doyle (2018) haar economisch duurzaamheidsconcept opbouwt, veronderstelt ze geen expliciete invloed van consolidatie aangezien deze factoren niet rechtstreeks in verband staan met de bedrijfsconfiguratie van een televisieproducent (Doyle, 2018). Toch mochten we in onze eigen empirie ook voor enkele andere duurzaamheidselementen een consolidatiegerelateerde invloed optekenen. Een eerste dergelijke invloed zien we terugkomen in de bevinding dat consolidatie er doorgaans voor zorgt dat een producent meer middelen in de ontwikkeling van kwalitatieve producties kan stoppen, waarbij middelen refereren aan zowel financiële middelen als human resources. Daarnaast leert onze analyse ons dat ook binnen de categorie 'effectieve rechtenexploitatie' bepaalde invloeden ervaren worden. Consolidatie zorgt op dit vlak allereerst voor meer potentiële secundaire afzet. Wanneer geconsolideerde productiehuisen hun distributienetwerken samenvoegen, ontstaat er als vanzelfsprekend een groter netwerk waarlangs producenten aan secundaire exploitatie kunnen doen, zowel voor bestaande als te ontwikkelen producties. Aan het feit dat elke productie winstgevend moet zijn, verandert consolidatie dan weer nagenoeg niets. Wel bemerken sommige producenten een sterkere nadruk op winst en omzet na consolidatie, wat voor een zekere druk zorgt die niet per se de creatieve productiviteit in de hand werkt. Op de resterende, niet vermelde economische duurzaamheidsfactoren heeft consolidatie ten slotte geen waargenomen invloed.

4 Algemeen besluit

Centraal in deze thesis staat de vraag wat de invloed is van consolidatie, in zijn verschillende vormen, op de economische duurzaamheid van de onafhankelijke televisieproductiesector in Vlaanderen. We zijn in de eerste plaats tot deze vraagstelling gekomen door de observatie van volgende, ogenschijnlijk paradoxale dichotomie: de Vlaamse onafhankelijke televisieproductie is een levendige en dynamische sector die, ondanks de hoge output aan populaire lokale producties, gebukt gaat onder een zekere financiële precariteit. Het inherent risicovolle businessmodel en de restricties die de Vlaamse afzetmarkt kenmerken, liggen aan de basis van deze problematiek en dwingen de sector tot allerhande strategieën om ermee om te gaan. Eén van de voornaamste strategieën, die de laatste jaren op internationale schaal ook in opmars lijkt te zijn, is het aangaan van consolidaties of het meestappen in een concentratiebeweging. Door de veronderstelde invloed van bedrijfseigenaarschap op de inhoud van content, is concentratie echter niet onbesproken als economische strategie. Om na te gaan of in het huidige gedigitaliseerde medialandschap consolidaties inderdaad een interessante manier zijn om de economische duurzaamheid van ondernemingen binnen de onafhankelijke productiesector te sterken, stelden we in het begin van deze thesis de eerder vermelde hoofdonderzoeksvraag voorop.

Aan de hand van een eerste deelvraag konden we een economisch duurzaamheidsconcept opstellen, waarop we nadien de invloed van consolidatie zouden nagaan. We baseerden ons hiervoor sterk op de literatuur die Doyle (2018) ons kon voorzien, aangezien zij in het Verenigd Koninkrijk een gelijkaardig onderzoek had uitgevoerd (Doyle, 2018). Doyles (2018) bevindingen, aangevuld met andere relevante wetenschappelijke literatuur, vormden de basis voor onze constructie van een eerste economisch duurzaamheidsmodel voor de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector. Via een interviewronde met experts uit het werkveld evalueerden we ons theoretisch duurzaamheidsconcept en na een kritische analyse van onze empirie, konden we een geëvalueerd Vlaams model opbouwen. Deze Vlaamse duurzaamheidsconceptualisering rust op drie stevige pijlers.

Een eerste pijler is de fundamentele bekwaamheid in de kernactiviteiten. Hiermee doelen we op hoe goed een producent is in het kostenefficiënt ontwikkelen van kwaliteitsvolle en populaire content, waarbij kwaliteit voortkomt uit de aangewende financiële middelen en human resources. De tweede variabele die economisch succes bepaalt, is hoe effectief een productiehuis aan rechtenexploitatie doet. Voor een Vlaamse producent komt dit neer op het garanderen dat elke productie voldoende winst oplevert, en op nog zo veel als mogelijk bijkomende inkomsten halen uit de secundaire circulatie van content. Een derde en laatste pijler vinden we terug in de organisatie van de bedrijfsactiviteiten. Hoe fel een televisieproducerende onderneming inzet op het verwerven van schaalvoordelen in de productiefase, op het opzoeken van extra buitenlandse primaire en secundaire afnemers, op het vergroten van zijn lokale onderhandelingsmacht, en op het diversifiëren van de inkomsten zijn ten slotte op dit vlak de elementen die bepalen welk economisch succes geboekt zal worden.

Na deze evaluatie van wat voor de Vlaamse productiesector economische duurzaamheid bepaalt, gingen we kijken naar hoe vaak consolidatie al effectief was voorgekomen op de lokale productiemarkt. We willen immers niet enkel onderzoeken hoe interessant een bepaalde strategie is zonder ook na te gaan hoe vaak die in de praktijk voorkomt. Een niet-exhaustieve lijst aan Vlaamse onafhankelijke televisieproducenten gaf ons aan voor welke ondernemingen we eventuele consolidaties dienden na te gaan. Dit resulteerde in een overzicht aan soorten en aantallen consolidaties, zowel absoluut als relatief aan de grootte van de sector doorheen de tijd. Ongeveer halverwege in het bestaan van de in omvang steeds groeiende productiesector zagen we het aantal consolidaties pieken. Met uitzondering van een terugval rond 2015 zagen we de laatste jaren in het algemeen ook meer consolidaties opduiken. Het verschil zat hem voornamelijk in het aantal horizontale, verticale, transnationale en jointventuregerelateerde consolidatiebewegingen.

Langs de andere kant van het consolidatiespectrum konden we in 2006 een eerste deconsolidatie noteren, met nadien nog enkele gevallen begin de jaren 2010. We merkten wel op dat voor alle vormen van (de)consolidatie de absolute aantallen van voorkomen relatief laag lagen en dat we hier rekening mee moeten houden voor verdere besluitvorming. Om dit onderzoeksluik te af te ronden, construeerden we op basis van onze bevindingen, de expertinterviews, en wetenschappelijke en vulgariserende literatuur een opdeling in historische fases voor de Vlaamse onafhankelijke productiesector. Een eerste periode, van 1989 tot 1995, kenmerkt zich door de aanwezigheid van slechts één afnemer die volgens een commerciële logica opereert en die de onafhankelijke productiesector van bestellingen voorziet. Rond 1995 verdriedubbelde het aantal potentiële afnemers door een koerswijziging bij de openbare omroep en de intrede van een nieuwe zender. Onder invloed van een toenemende internationalisatie en digitalisatie herkennen we begin de jaren 2010 een nieuw kantelpunt voor de onafhankelijke producenten in Vlaanderen. We markeren op dat moment het einde van een tweede tijdvak en het begin van een derde, waar we ons nu nog steeds in bevinden.

Met een uitgewerkt economisch duurzaamheidsconcept en een idee van welke consolidaties zich in de sector hadden voorgedaan, konden we ten slotte het laatste luik van ons onderzoek aanvatten en natrekken welke invloed consolidatie heeft op de economische duurzaamheid van de onafhankelijke productiesector in Vlaanderen. Binnen de categorie van de fundamentele bekwaamheid in de kernactiviteiten, merkten we vooral een consolidatie-invloed op bij het investeren in de ontwikkeling van kwaliteit. Consolidatie bleek, over het algemeen, economisch gezien positief voor zowel de beschikbare human resources als de beschikbare financiële middelen. Op de kostenefficiëntie tijdens de productie of op de populariteit van de televisiecontent bij het publiek, konden we geen invloed van consolidatie bemerken. Naar de effectiviteit van rechtenexploitatie toe, vallen de voordelen van consolidatie vooral te rapen op het vlak van inkomsten uit secundaire rechtenexploitatie. Een uitgebreider distributienetwerk zorgt voor meer bijkomende afzetmogelijkheden, maar levert niet per se extra winsten op tijdens de primaire verkoopfase. Tijdens deze fase waarin het merendeel van de omzet wordt gedraaid, ervaren sommige producenten na consolidatie wel een grotere nadruk op het behalen van winsten en omzet, wat contraproductief kan werken.

Op het gebied van organisatie van de bedrijfsactiviteiten, stellen we bijna over de gehele lijn een gunstige invloed van consolidering vast. Een doorgemaakte concentratiebeweging betekende volgens ons panel van ervaringsexperten nagenoeg altijd meer toegang tot buitenlandse primaire en secundaire afnemers, meer onderhandelingsmacht ten opzichte van de Vlaamse zenders, en een grotere diversiteit in inkomsten om de inherente risico's van het werk mee te spreiden. Enkel voor het opzoeken van schaalvoordelen in de productiefase en voor het inspelen op de waarden van de afnemer, wat een deelaspect vormt van de lokale

onderhandelingsmacht, nemen we geen opvallende veranderingen na consolidatie waar. Op basis van al onze voorgaande bevindingen besluiten we dat het aangaan van consolidaties inderdaad de moeite loont op vlak van economische duurzaamheid in de huidige, gedigitaliseerde mediaomgeving.

4.1 Opmerkingen en aanbevelingen

Ondanks het feit dat ons onderzoek aantoont dat de huidige economische rationale een strategie als consolidering favoriseert, merken we in de eerste plaats op dat niet elke consolidatiebeweging positief uitpakt. We werkten in deze thesis toe naar een generalistische conclusie, maar dit betekent niet dat elke consolidatie leidt tot de vooropgestelde winsten. Een strategie is en blijft een plan dat bepaalde doelen beoogd, maar niets garandeert over de uitkomst. Het door ons opgestelde consolidatieoverzicht toonde ons daarenboven al dat participaties soms worden teruggetrokken, en ook in de expertinterviews kwam naar boven dat een consolidatie niet altijd garant staat voor succes.

Ten tweede willen we met onze conclusies terugkoppelen naar een vraag die zich in de probleemstelling van dit onderzoek al manifesteerde, namelijk: hoe onafhankelijk is de onafhankelijke productiesector nog? Deze reflectie werd toen aangewakkerd door het ondertussen door ons bevestigde vermoeden van een toenemend aantal transnationale consolidatiebewegingen. Want afgezien van het feit dat 'onafhankelijkheid' in zijn huidige invulling slaat op het niet geaffilieerd zijn met een zender of distributeur, doet het toetreden tot een internationaal opererende groep op z'n minst twijfels reizen over de ruimere betekenis van onafhankelijkheid en over de inhoudelijke onafhankelijkheid van lokale producties.

Binnen het kader van deze thesis zullen we geen nieuwe inzichten meer genereren die ons verder helpen richting een antwoord op deze vraag, maar onze bevindingen kunnen wel een basis vormen voor toekomstig onderzoek. Om een duidelijker beeld te krijgen van wat consolidaties allemaal teweegbrengen in de sector kan bijkomende research bijvoorbeeld natrekken hoeveel marktaandeel met bepaalde consolidaties van eigenaar verandert, of in welke mate er zich veranderingen op vlak van inhoud voordoen na bepaalde vormen van consolidatie. Laat deze thesis dus vooral een aanzet zijn naar verder onderzoek, al was het maar omdat de Vlaamse onafhankelijke televisieproductiesector inderdaad een levendige en dynamische sector is die constant in beweging is.

5 Bibliografie

- Albarran, A. B. (2010). *The Media Economy*. Taylor & Francis.
- Aris, A., & Bughin, J. (2009). *Managing Media Companies* (Tweede editie). Wiley.

- Armstrong, M. & Weeds, H. (2007). Public Service Broadcasting in the Digital World. In P. Seabright & J. von Hagen (Eds.), *The Economic Regulation of Broadcasting Markets Evolving Technology and Challenges for Policy*. Cambridge University Press.
- Ballon, P. (2019a, 1 oktober). Media-economie: Deel I – Content Media: 2. Economische karakteristieken van de media [Powerpoint]. Geraadpleegd via <https://canvas.vub.be/>
- Ballon, P. (2019b, 25 oktober). Media-economie: Deel I – Content Media: 3. Mediaconcentratie [Powerpoint]. Geraadpleegd via <https://canvas.vub.be/>
- Ballon, P. (2019c, 1 december). Media-economie: Deel I – Content Media: 5. Mediasectoren [Powerpoint]. Geraadpleegd via <https://canvas.vub.be/>
- Bennett, J., & Strange, N. (Eds.). (2014). *Media independence: Working with freedom or working for free?*. Routledge.
- Bielby, W. T., & Bielby, D. D. (1994). “All Hits Are Flukes”: Institutionalized Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-Time Program Development. *American Journal of Sociology*, 99(5), 1287–1313. <https://doi.org/10.1086/230412>
- Bignell, J., & Fickers, A. (Eds.). (2008). *A European television history*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Birkinbine, B. J., & Gómez, R. (2020). New methods for mapping media concentration: network analysis of joint ventures among firms. *Media, Culture & Society*, 42(7–8), 1078–1094. <https://doi.org/10.1177/0163443720902907>
- Bondebjerg, I., & Novrup Redvall, E. (2011). *A small region in a global world: patterns in Scandinavian film and tv culture*. Centre for Modern European Studies-CEMES, University of Copenhagen.
- Cave, M. (1989). An Introduction to Television Economics. In G. Hughes & D. Vine (Eds.), *Deregulation and the Future of Commercial Television*. Aberdeen UP.
- Caves, R. E. (2002). *Creative Industries: Contracts between Arts and Commerce* (Tweede editie). First Harvard University Press.
- Chalaby, J. K. (2017). Can a GVC-oriented policy mitigate the inequalities of the world media system? Strategies for economic upgrading in the TV format global value chain. *International Journal of Digital Television*, 8(1), 9-28.
- Chambers, T., & Howard, H. H. (2006). The Economics of Media Consolidation. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics* (pp. 363–385). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- CIM. (2020). *CIM TV Top 100 best bekeken programma's*.
https://www.cim.be/nl/cim/download/tv_public_reports?file=yearly/CIM%20TV%20-%20Top%20100%20Programma%27s%20Noord%20-%202019.pdf
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- D'Arma, A., Raats, T., & Steemers, J. (2021). Public service media in the age of SVoDs: A comparative study of PSM strategic responses in Flanders, Italy and the UK. *Media, Culture & Society*, 43(4), 682–700.
<https://doi.org/10.1177/0163443720972909>
- De Vinck, S., Ranaivoson, H., Van Rompuy, B., & Lindmark, S. (2012). Fragmentation of the single market for on-line video on-demand services: Point of view of content providers. *final report, SMART*, 27.
- Depuydt, P. (2019, 9 februari). Belgische productiehuizen in de etalage. *De Tijd*.
<https://www.tijd.be/tech-media/entertainment/belgische-productiehuizen-in-de-etalage/10096017.html>
- Donders, K., Enli, G., Raats, T., & Syvertsen, T. (2018). Digitisation, internationalisation, and changing business models in local media markets: an analysis of commercial media's perceptions on challenges ahead. *Journal of Media Business Studies*, 15(2), 89–107. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1470960>
- Doyle, G. (2013). *Understanding media economics*. SAGE Publications Limited.
- Doyle, G. (2016): Television production, Funding Models and Exploitation of Content, *Icono 14 (2)*, 75-96. doi: 10.7195/ri14.v14i1.991
- Doyle, G. (2018). Television production: configuring for sustainability in the digital era. *Media, Culture & Society*, 40(2), 285–295.
<https://doi.org/10.1177/0163443717717634>
- Doyle, G. (2019) Public policy, Independent television production and the digital challenge. *Journal of Digital Media and Policy*, 10(2), pp. 145-162.
- Doyle, G., & Paterson, R. (2008). Public Policy and Independent Television Production In the U.K. *Journal of Media Business Studies*, 5(3), 17–33.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2008.11073473>
- Econopolis, Wauters, D., & Raats, T. (2017, maart). *Doорlichting van het Vlaams Audiovisueel Beleid*. Departement Cultuur, Jeugd en Media. Afdeling Media, Film en e-Cultuur. <https://publicaties.vlaanderen.be/download-file/23750>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1097->

0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E

- Enli, G., Raats, T., Syvertsen, T., & Donders, K. (2019). Media policy for private media in the age of digital platforms. *European Journal of Communication*, 34(4), 395–409. <https://doi.org/10.1177/0267323119861512>
- Europees Parlement & Raad van de Europese Unie. (2010, 15 april). *RICHTLIJN 2010/13/EU VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0013&from=EN>
- Europees Parlement & Raad van de Europese Unie. (2018, 28 november). *RICHTLIJN (EU) 2018/1808 VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L1808&from=EN>
- Europese Commissie. (2020, 7 juli). *Audiovisual Media Services Directive (AVMSD)*. Shaping Europe's digital future - European Commission. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/audiovisual-media-services-directive-avmsd>
- Evens, T. (2013). *Power Play in Television: A political economy analysis of power balances in broadcasting markets*. (Doctoraatsproefschrift, Universiteit Gent).
- Evens, T., & Donders, K. (2016). Mergers and acquisitions in TV broadcasting and distribution: Challenges for competition, industrial and media policy. *Telematics and Informatics*, 33(2), 674–682. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.04.003>
- Fernández-Quijada, D. (2013). Transnationalism and media groups in independent television production in the UK and Spain. *Global Media and Communication*, 9(2), 101–118. <https://doi.org/10.1177/1742766513478139>
- Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems*. Cambridge University Press.
- Haucap, J., & Heimeshoff, U. (2014). Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the Internet driving competition or market monopolization? *International Economics and Economic Policy*, 11(1–2), 49–61. <https://doi.org/10.1007/s10368-013-0247-6>
- Herzog, C., Handke, C., & Hitters, E. (2019). Analyzing Talk and Text II: Thematic Analysis. In M. Puppis, K. Donders, L. Audenhove, & H. Van den Bulck (Eds.), *The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research* (pp. 385–401). Springer Publishing.
- Hesmondhalgh, D. (2013). *The Cultural Industries* (Derde editie). SAGE Publications.

- Hess, T., & Matt, C. (2013). The Internet and the value chains of the media industry. In S. Diehl, & M. Karmasin (Eds.), *Media and convergence management* (pp. 37–57). Springer-Verlag
- Hofkens, A. (2021, 15 februari). PRIVACY & DATA PROTECTION FACULTY ES [Powerpoint]. Geraadpleegd via https://canvas.vub.be/files/761549/download?download_frd=1
- Hoskins, C., McFadyen, S., & Finn, A. (1997). *Global television and film: An introduction to the economics of the business*. Oxford University Press.
- Kruispuntbank van Ondernemingen. (2021, 7 mei). *Gegevens van de geregistreerde entiteit | KBO Public Search*. Public Search. <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingps.html?ondernemingsnummer=466012051>
- Lipsey, R. G., & Chrystal, K. A. (2007). *An Introduction to Positive Economics* (Elfde editie). Oxford University Press.
- Litman, B. (1998). The economics of television networks: new dimensions and new alliances. In A. Alexander, J. Owers & R. Carveth (Eds.), *Media Economics: Theory and Practice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Lowe, G. F., & Nissen, C. S. (2011). *Small among giants: Television broadcasting in smaller countries*. Nordicom.
- Lundin, R. A., & Norbäck, M. (2009). Managing Projects in the TV Production Industry: The Case of Sweden. *Journal of Media Business Studies*, 6(4), 103–121. <https://doi.org/10.1080/16522354.2009.11073497>
- McCraw, T. K. (2007). *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction* (Eerste editie). Belknap Press of Harvard University Press.
- McElroy, R., & Noonan, C. (2019). *Producing British Television Drama*. Palgrave Macmillan.
- Mediatique and Horsman (2005). *From the Cottage to the City: the Evolution of the UK Independent Production Sector: An Independent Report commissioned by the BBC*. http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/howwework/reports/pdf/independent_production.pdf
- Medina, M. (2004). *European Television Production. Pluralism and Concentration*, EUNSA
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (Derde editie). SAGE Publications.
- Moran, A., & Malbon, J. (2006). *Understanding the Global TV Format*. Intellect Books.

- Mortelmans, D. (2018). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (Vijfde editie). Acco.
- Moschandreas, M. (2000). *Business Economics* (Tweede editie). Reed Business Education.
- Mosco, V. (2009). *The Political Economy of Communication*. SAGE Publications Limited
- Noam, E. (2009). *Media Ownership and Concentration in America*. Oxford University Press.
- Norbäck, M. (2010). Collaborative financing and production: Making public service content at SVT Sweden. In *RIPE@ 2010: The Public in Public Service*.
- North, S., & Oliver, J. (2010). Managers' Perceptions of the Impact of Consolidation on the U.K. Independent Television Production Industry. *Journal of Media Business Studies*, 7(2), 21–38. <https://doi.org/10.1080/16522354.2010.11073505>
- Nowell-Smith, G., & Ricci, S. (Eds.). (1998). *Hollywood and Europe: economics, culture, national identity, 1945-95*. British Film Institute.
- Nylund, M., & Mildén, P. (2012). New Strategies in Finnish Independent Television Production. *Journal of Media Business Studies*, 9(1), 85–99. <https://doi.org/10.1080/16522354.2012.11073538>
- Owen, B. M., & Wildman, S. S. (1992). *Video Economics*. Harvard University Press.
- Parker, R. (2015, 27 maart). Strength in Numbers. *The Indie Survey 2015*. <https://www.acfib.com/pdf/indie-survey.pdf>
- Patterson, T. E. (2007, augustus). *Creative Destruction: An Exploratory Look at News on the Internet*. Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. <https://www.issuelab.org/resources/7081/7081.pdf>
- Peltier, S. (2004). Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were Failures Really Unforeseeable? *Journal of Media Economics*, 17(4), 261–278. https://doi.org/10.1207/s15327736me1704_2
- Picard, R. G. (2002). *The Economics and Financing of Media Companies*. Amsterdam University Press.
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214–227. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- PwC. (2015, 29 januari). *M&A trends in the European Entertainment and Media Industry*. PwC - Press Room. https://pwc.blogs.com/press_room/2015/01/ma-trends-in-the-european-entertainment-and-media-industry.html

- Puppis, M., d'Haenens, L., Steinmaurer, T., & Künzler, M. (2009). The European and Global Dimension. *International Communication Gazette*, 71(1–2), 105–112. <https://doi.org/10.1177/1748048508097936>
- Raats, T. (2020a, 14 april). Uitwerking van een beleid: onafhankelijke productiesector [Powerpoint]. Geraadpleegd via https://canvas.vub.be/files/419784/download?download_frd=1
- Raats, T. (2020b, 14 april). Uitwerking van een beleid: televisie-ecosysteem [Powerpoint]. Geraadpleegd via https://canvas.vub.be/files/419786/download?download_frd=1
- Raats, T. (2020c, 14 april). Uitwerking van een beleid: private televisie [Powerpoint]. Geraadpleegd via https://canvas.vub.be/files/419783/download?download_frd=1
- Raats, T., Evens, T. & Pauwels, C. (2015). *Towards sustainable financing models for television production? Challenges for audiovisual policy support in small media markets*. Proceedings of the 30th European Communications Policy Research Conference (EuroCPR) 2015, March 23-24, 2015, Brussels, Belgium
- Raats, T., Evens, T., & Ruelens, S. (2016). Challenges for sustaining local audiovisual ecosystems: Analysis of financing and production of domestic TV fiction in small media markets. *The Journal of Popular Television*, 4(1), 129–147. https://doi.org/10.1386/jptv.4.1.129_1
- Raats, T., & Iordache, C. (2020). From Nordic Noir to Belgian Bright? Shifting TV Drama Production and Distribution in Small Markets: The Case of Flanders. *VIEW Journal of European Television History and Culture*, 9(17), 1–14. <https://doi.org/10.18146/view.243>
- SBS. (2021, 2 april). *Over ons*. SBS Belgium. <https://www.sbsbelgium.be/over-ons>
- Schlesinger, P. (1997). From cultural defence to political culture: media, politics and collective identity in the European Union. *Media, Culture & Society*, 19(3), 369–391. <https://doi.org/10.1177/016344397019003005>
- Screen Flanders. (2020). *Over Screen Flanders*. Geraadpleegd op 14 februari 2021, via <https://screenflanders.be/nl/over-screen-flanders-nl/>
- Shattuc, J. (2019). Netflix, Inc. and Online Television. *A Companion to Television*, 145–164. <https://doi.org/10.1002/9781119269465.ch7>
- Starkey, K., & Barnatt, C. (1997). Flexible specialization and the reconfiguration of television production in the UK. *Technology Analysis & Strategic Management*, 9(3), 271–286. <https://doi.org/10.1080/09537329708524284>

- taxshelter.be & ING. (2017, februari). *Over wat gaat het ? | Tax Shelter*. Geraadpleegd op 14 februari 2021, via <http://www.taxshelter.be/nl/content/over-wat-gaat-het>
- VAF & Vlaamse Gemeenschap. (2018, 31 januari). *Beheersovereenkomst 2018 – 2021 tussen de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaams Audiovisueel Fonds vzw betreffende het VAF/Mediafonds*. Vlaams Audiovisueel Fonds. https://www.vaf.be/sites/vaf/files/beheersovereenkomsten/overeenkomst_mediafonds.pdf
- van Keulen, J. (2020). Transnationalisering van televisie en de handel in formats: Een analyse van Nederlandse en Vlaamse tv-programmering en -productie. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 48(3), 167–185.
- van Keulen, J., Bauwens, J., & Krijnen, T. (2019). “Everyone Working a Little More Closely Together”: The Transnationalization of Creative Production in TV Production Conglomerates. *Television & New Media*. <https://doi.org/10.1177/1527476419844779>
- Vandendriessche, K., & De Marez, L. (2020, februari). *imec.digimeter 2019*. imec. https://www.imec.be/static/f6fe6fa9efafc16bd174620ca1f90376/476531-IMEC-Digimeter-Rapport%202020-WEB.PDF?utm_source=website&utm_medium=button&utm_campaign=digimeter_rapport_2019
- Vlaams Parlement (2018, juli). *Verslag commissievergadering donderdag 5 juli 2018 14.00u - Vlaams Parlement*. <https://www.vlaamsparlement.be/commissies/commissievergaderingen/1268613/verslag/1270481>
- Vlaamse Gemeenschap & VRT. (2020, december). *BEHEERSOVEREENKOMST Tussen de Vlaamse Gemeenschap & de Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie*. VRT. <https://www.vrt.be/content/dam/vrtbe/over-de-vrt/opdrachten/opdrachten/Beheersovereenkomst%202021-2025.pdf>
- VOFTP. (2019, 19 juni). *STATUTEN Vlaamse Onafhankelijke Film & Televisie Producenten*. VOFTP Vlaamse Onafhankelijke Film & Televisie Producenten. <https://voftp.be/assets/downloads/VOFTP-Statuten-2019.pdf>
- VRM. (2020a). *Mediaconcentratie in Vlaanderen rapport 2020*. https://www.vlaamseregulatormedia.be/sites/default/files/pdfversions/mediaconcentratierapport_2020_zonder_afloop.pdf
- VRM. (2020b). *Decreet betreffende radio-omroep en televisie van 27 maart 2009*. https://www.vlaamseregulatormedia.be/sites/default/files/mediadecreet_27_maart_2009_18b.pdf

- Waldfogel, J. (2020). Digitization and its Consequences for Creative-Industry Product and Labor Markets. *The Role of Innovation and Entrepreneurship in Economic Growth*. University of Chicago Press.
- Wasko, J. (2014). The study of the political economy of the media in the twenty-first century. *International Journal of Media & Cultural Politics*, 10(3), 259–271.
https://doi.org/10.1386/macp.10.3.259_1
- Wirth, M. O., & Bloch, H. (1995). Industrial Organization Theory and Media Industry Analysis. *Journal of Media Economics*, 8(2), 15–26.
https://doi.org/10.1207/s15327736me0802_3

6 Bijlagen

Zie digitaal meegeleverde bijlagen.