



Academiejaar 2010-2011

Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen

DE VLAAMSE MEDIA MAATSCHAPPIJ
Het business model van een omroeporganisatie
onder druk door digitalisering en internationalisering

Erik Van Der Velden

Scriptie tot het bekomen van het diploma Master in het Cultuurmanagement,
Major Creatieve en Culturele industrieën

UA-begeleider: Paul Rutten, Professor Creatieve Industrieën en Innovatie
Projectbegeleider: Martijn Bal, hoofd Nieuwe Media Vlaamse Media Maatschappij

INHOUD

Dankwoord	1
Abstract	2
Keywords	4
Executive Summary	5
1. Inleiding	12
1.1. Context	12
1.2. Onderzoeksvragen	17
1.3. Methode van onderzoek	18
1.4. Relevantie	21
2. Vlaamse audiovisuele industrie anno 2011	23
2.1. Analyse in de tijd	24
2.1.1. Openbare Omroep: 1953-1989	25
2.1.2. Commerciële TV: 1989-2005	25
2.1.3. Digitale TV: 2005-2011	27
2.1.4. Post-Zender TV	33
2.2. Analyse volgens waardeketen	37
2.2.1. Waardeketen audiovisuele industrie	37
2.2.2. Vlaamse mediagroepen en hun activiteiten in de waardeketen	41
3. De Vlaamse Media Maatschappij	50
3.1. Geschiedenis VMMA	50
3.1.1. Vliegende start	50
3.1.2. Commerciële concurrentie	52
3.1.3. Uitbouw multimedia groep	53
3.1.4. VMMA in het concurrentieveld	58
3.2. Verhouding met distributie	63
3.2.1. Concurrenieren of samenwerken?	63
3.2.2. Uitgesteld kijken	67
3.2.3. Van broadcast naar breedband	72
3.2.4. Distributie met ambities	75

4. Internationale trends.....	77
4.1. Er broedt wat op uw TV.....	78
4.1.1. De paradox van het Internet	78
4.1.2. Over-the-top.....	82
4.1.3. Lokaal als tegengewicht	89
4.2. Plaats van TV kijken verschuift	93
4.3. Tweede scherm toepassingen	96
4.4. Kijken kost geld.....	100
4.4.1. Drie TV modellen	100
4.4.2. Video on Demand	104
5. Resultaten en aanbevelingen	107
Bibliografie	117
Bijlage	123

LIJST FIGUREN

Figuur 1: Twee assen als leidraad voor strategieën VMMA	8
Figuur 2: Verspreiding communicatiediensten EU 2011	15
Figuur 3: Tijdslijn televisiezenders Vlaanderen (tot 2010)	26
Figuur 4: Marktaandelen televisiedistributie Vlaanderen Q4 2010	28
Figuur 5: Belgacom Packs	32
Figuur 6: Model exogene invloeden	37
Figuur 7: Waardeketen audiovisuele industrie	37
Figuur 8: Macht om de waardeketen te controleren	39
Figuur 9: Mediagroepen in Vlaanderen 2010	42
Figuur 10: Marktaandelen televisie Vlaanderen, 1985-2005 (in %)	51
Figuur 11: Groepsstructuur Vlaamse Media Maatschappij 31/12/2010	56
Figuur 12: Vijfkrachtenmodel Porter	58
Figuur 13: Aandeel Time Shifted Viewing binnen totale TV consumptie groeit lineair	67
Figuur 14: Live versus Time Shifted Viewing in het Verenigd Koninkrijk (in%)	70
Figuur 15: Twee assen van verandering voor TV op lange termijn	77
Figuur 16: Internet bijdrage aan BBP groei (in%)	78
Figuur 17: Broadband versus Narrowband toegang tot het internet	79
Figuur 18: Evolutie reclame-uitgaven TV en internet, in miljoenen euro (2005-2009)	80
Figuur 19: Tweezijdige markt	91
Figuur 20: Verkoop mobiele telefoons België	93
Figuur 21: Netto aangroei in miljoenen abonnees, 2005-2009.	94
Figuur 22: Mediaconsumptie door Amerikaanse jongeren van 8-18 jaar, per dag in minuten	97
Figuur 23: Van één TV voor iedereen naar multiscreen voor ieder	99
Figuur 24: Jaarlijkse gemiddelde groei van de televisie inkomsten in EU (2005-2009)	101
Figuur 25: Video on demand leveranciers, Europa 2008	104
Figuur 26: Verhouding Gratis/Betalend VMMA	106
Figuur 27: Preview Review verhoudingen VMMA (zonder gratis opvragingen)	106
Figuur 28: Twee assen als leidraad voor strategieën VMMA	112

LIJST TABELLEN

Tabel 1: Chronologisch overzicht primaire bronnen.....	19
Tabel 2: Televisie in Vlaanderen opgedeeld in vier tijdperken	24
Tabel 3: Platformen voor omroepsignaaltransmissie	27
Tabel 4: Evoluties marktaandeelen Vlaanderen, 2005-2010	30
Tabel 5: Activiteiten van de Vlaamse mediagroepen in de audiovisuele waardeketen	47
Tabel 6: Mediamerken Vlaamse Media Maatschappij 2011.....	54
Tabel 7: Sectoranalyse Christian Van Thillo, CEO De Persgroep	59
Tabel 8: Televisie in Vlaanderen, inkomsten en winst	64
Tabel 9: Het zippen van reclame in Vlaanderen, VVA 18-54, peak, jan-mei 2011.....	68
Tabel 10: Time Shifted Viewing Buitenland	69
Tabel 11: Marktspelers Over-the-top.....	82
Tabel 12: Inkomsten omroeporganisaties in Europese OECD landen (in miljoenen euro).....	101

LIJST AFKORTINGEN

ACT: Association of Commercial Television in Europe
BARB: Broadcasters' Audience Research Board
BBP: Bruto Binnenlands Product
CIM: Centrum voor Informatie over de Media
CPE: Customer Premises Equipment
CRC: Conferentie der Regulators
CRM: Customer Relationship Management
CVP: Christelijke Volkspartij
DRM: Digital Rights Management
DSL: Digital Subscriber Line
DVD: Digital Versatile Disc
DVR: Digital Video Recorder
EBITDA: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization
EPG: Electronic Programme Guide
EU: Europese Unie
GATT: General Agreement on Tariffs and Trade
GDP: Gross Domestic Product
GPS: Global positioning system
GSM: Global System for Mobile Communications
HbbTV: Hybrid Broadcast Broadband TV
HBO: Home Box Office
HD: High Definition
IBBT: Interdisciplinair Instituut voor Breedband Technologie
ICT: Information and Communication Technologies
iDTV: Interactieve Digitale Televisie
IPTV: Internet Protocol Television
MIC: Media Innovatie Centrum
NIR: Nationaal Instituut voor de Radio-Omroep
OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development
OTT: Over-the-top
OTV: Onafhankelijke Televisie Vlaanderen

PSB: Public Service Broadcasting
PSP: PlayStation Portable
PVR: Personal Video Recorder
PVV: Partij voor Vrijheid en Vooruitgang
SBS: Scandinavian Broadcasting System
SMIT: Studies on Media, Information and Telecommunication
SMS: Short message service
STB: Settopbox
TSV: Time Shifted Viewing
VCM: Vlaams Commissariaat voor de Media
VCR: Video Cassette Recorder
VFP: Viewer Funded Programs
VMMa: Vlaamse Media Maatschappij
VOD: Video on Demand
VRM: Vlaamse Regulator van de Media
VRT: Vlaamse Radio- en Televisieomroep
VTM: Vlaamse Televisie Maatschappij
VVA: Verantwoordelijk voor Aankopen
3G: Derde generatie
4G: Vierde generatie

Dankwoord

Een scriptie wordt door één man of vrouw neergeschreven, maar kan enkel tot stand komen met de hulp van vele personen. Een aantal onder hen wil ik hier bedanken voor de hulp en steun die ze me verleend hebben.

In de eerste plaats denk ik dan aan enkele personen van de Vlaamse Mediamaatschappij zoals algemeen directeur Peter Quaghebeur die de nodige tijd voor me heeft vrijgemaakt om de uitdagingen te schetsen waarvoor hij en zijn bedrijf staan. Ook wil ik creative director Lieven Van Overbeke en creative producer Roel Corthals bedanken die ervoor gezorgd hebben dat ik naar de tweedaagse conferentie “20 years of private television in Europe” kon gaan. Vervolgens wil ik Kim Gils bedanken van het research departement en Kim Boghe van iWatch om me te voorzien van recente data. Natuurlijk dank ik ook Martijn Bal, hoofd nieuwe media om mij bij te staan als praktijkbegeleider.

In de tweede plaats dank ik mijn UA-begeleider voor zijn gewaardeerde steun en feedback. De expertise die Professor Paul Rutten aandroeg, was onontbeerlijk in de realisatie van dit proefschrift. Het was een geruststelling dat ik altijd te rade kon gaan bij een autoriteit wat betreft digitalisering en de gevolgen hiervan op de media en creatieve industrieën.

Tenslotte wil ik ook mijn gezin bedanken dat ze begrip hadden dat de zomervakantie dit jaar vooral werd opgeofferd aan het schrijven van deze scriptie. Ik hoop dat het de moeite waard is maar ik laat het aan de lezer over om dit te beoordelen.

Abstract

De Vlaamse Media Maatschappij (VMMa) is de grootste commerciële televisieomroeporganisatie van Vlaanderen. Sinds de start van haar uitzendingen in 1989 heeft ze zich steeds succesvol weten aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden. In de audiovisuele waardeketen vervult ze de centrale rol van omroeporganisatie. Met haar lineaire zendschema's bepaalt zij op welk tijdstip en naar welke programma's de kijkers kijken.

De komst van digitale technologieën verandert echter de manier waarop content wordt geproduceerd, verpakt en gedistribueerd. Wat dit inhoudt wordt langzaam duidelijk wanneer in 2005 Belgacom en Telenet startten met digitale televisie. Video on demand, uitgesteld kijken en andere technologische ontwikkelingen dragen er toe bij dat de controle van de zenders verschuift naar de kijker, maar ook dat het business model van een traditionele omroeporganisatie onder druk komt te staan. Het machtsverhouding verhuist bovendien van de zenders naar de distributeurs. VMMa wordt ook achteruitgedreven in de waardeketen nu de distributeurs zich met omroepactiviteiten bezighouden.

De volgende stap die de convergerende technologieën met zich meebrengen is de algemene verspreiding van audiovisuele content via het internet naar geconnecteerde apparaten. 'Cloud computing' kan deze trend nog versnellen. Terwijl televisie in Vlaanderen tot nu toe grotendeels een zaak was van lokale mediagroepen, kan dit in de toekomst wel eens snel veranderen. Nieuwe mediaspelers en ICT bedrijven zoals Apple en Google willen immers door middel van internationale platforms op het internet de televisiemarkt betreden. Dit zal de concurrentie opdrijven tot op een wereldwijde schaal. Voor de kijker kan dan het beloofde tijdperk aanbreken. Hij kan in deze geconnecteerde wereld kijken naar om het even wat, om het even wanneer, om het even waar en op om het even welk toestel. De hele audiovisuele waardeketen bevindt zich door deze digitalisering en internationalisering in een staat van voortdurende verandering.

Voor omroeporganisaties die traditioneel hun inkomsten halen uit reclame, vormen deze gewijzigde omstandigheden een hele uitdaging. Lokale content lijkt de enige verdediging, maar de toenemende fragmentering van het publiek maakt het moeilijk om nog voldoende inkomsten te kunnen genereren om hoogwaardige lokale programma's te produceren. De digitalisering biedt anderzijds ook kansen aan omroepen om nieuwe diensten te ontwikkelen die extra inkomsten kunnen genereren. TV zenders zijn dus volop op zoek naar innovatieve business modellen maar botsen in deze zoektocht vaak op andere partijen, soms met tegengestelde, een andere keer met gelijklopende belangen. Samenwerkende en concurrerende strategieën dienen dus voortdurend afgewisseld worden.

De vraag is nu in de eerste plaats hoe sterk de invloed van deze internationale tendensen al is op de lokale Vlaamse audiovisuele markt? Ten tweede, hoe moet een lokale en naar internationale normen kleine omroeporganisatie in de toekomst reageren op deze veranderingen? Hoe kan VMMA anticiperen op deze voortschrijdende digitalisering en internationalisering van het mediagebruik van de Vlaamse televisiekijker? Welke strategieën kunnen haar positie versterken?

Vlaamse Media Maatschappij (VMMA) is the largest commercial broadcaster in Flanders. Ever since it began operating in 1989, it has succeeded in adapting successfully to changing conditions in the marketplace. In the audiovisual value chain, it fulfils the central role of a broadcasting company. With its linear broadcast schedules, it is able to determine which content audiences can watch at which viewing times.

However, the advent of digital technologies has changed the ways in which content is produced, packaged and distributed. The consequences of this evolution slowly became apparent in 2005, when Belgacom and Telenet launched their digital television services. Video on demand, time-shifted viewing and other technological innovations have not only passed more scheduling control to the viewer, but have also put pressure on the business models of traditional broadcasters. The balance of power has, moreover, tipped from broadcasters to distributors. VMMA, for its part, is being pushed back in the value chain, as distributors are becoming increasingly involved in broadcasting activities.

The next logical step in the process of converging technologies is the generalised distribution via the Internet of audiovisual content to connected devices. Cloud computing may further accelerate this trend. Hitherto, television in Flanders has been largely a matter of local media groups, but this may change quickly in the foreseeable future. New media and ICT companies such as Apple and Google are, after all, intent on entering the television market by means of international Internet platforms. This would inevitably elevate competition to a global scale. For viewers, such an evolution could herald an era of endless possibilities: thanks to global connectivity, they may soon be able to watch anything, anywhere, anytime, and over any device. The entire audiovisual value chain, however, is in a constant flux of change in consequence of this digitalisation and internationalisation trend.

For broadcasting companies who traditionally generate revenue from advertising, these changing circumstances pose a considerable challenge. Local content would appear to be their only line of defence, but increasing audience fragmentation makes it tougher to generate sufficient income in order to be able to produce high-quality local programmes. On the other hand, digitalisation creates opportunities for broadcasters to develop new services that generate additional revenues. Hence

television stations are in pursuit of innovative business models, and, in this quest, more often than not cross paths with other players. The latter may have either opposing or converging interests, necessitating a constant alternation between collaborative and competitive strategies.

The first question this raises is how profoundly these international trends already impact on the Flemish audiovisual market today. Second, how should local and – by international standards – small broadcasting organisations respond in the future to such evolutions? What anticipatory action might VMMA consider in view of the growing digitalisation and internationalisation of media use by Flemish television audiences? Which strategies are most likely to strengthen its position?

Keywords

Strategisch management, televisie, omroeporganisatie, digitalisering, internationalisering.

Strategic management, television, broadcaster, digitalisation, internationalisation.

Executive Summary

- Context

De media bevinden zich vandaag in volle overgang. Door de digitalisering en internationalisering worden grenzen tussen sectoren, platformen en technologieën weggeblazen. Als gevolg hiervan worden traditionele business modellen bedreigd, ook dat van omroepen.

Kabel- en telecomoperatoren ontpoppen zich tot mediabedrijven met eigen zenders en comfort diensten waardoor de inkomsten van de commerciële omroeporganisaties bedreigd worden. Daarenboven ontwikkelen grote ICT bedrijven over-the-top diensten waardoor zenders en distributeurs in de toekomst overbodig zouden kunnen worden. Dit kan een paradigma shift met zich meebrengen waardoor de kernactiviteiten van de Vlaamse Media Maatschappij minder of niet meer relevant worden.

Hoewel kleine markten vaak gekenmerkt worden door een eigen logica, krijgen deze veranderingen in een geglobaliseerde audiovisuele industrie steeds meer impact. Het concurrentieveld waarin een televisieomroeporganisatie opereert is dus uiterst complex geworden. De strategische positionering en lange termijn beslissingen zijn bepalender dan ooit wil een organisatie overleven. Niemand kan immers het hele veld beslaan. Om zijn doelen te bereiken moet men soms samenwerken met partners, actief in de andere schakels van de waardeketen. Het gevolg van dit alles is dat de sector tegelijkertijd geconfronteerd wordt met concurrerende en samenwerkende strategieën.

- Onderzoeksvragen

1. Wat gebeurt er in de Vlaamse audiovisuele industrie? Is er sprake van verticale en horizontale integratie? Welke krachten drijft dit?
2. Welke positie bekleedt de Vlaamse Media Maatschappij in dit speelveld? Wat is haar verhouding met de distributie?
3. Welke zijn de internationale trends op het gebied van televisie? In hoeverre vormen deze een bedreiging voor de Vlaamse Mediamaatschappij?

- Conclusies

In de geschiedenis van de Vlaamse televisie kan men een aantal ijkpunten aanduiden die telkens een nieuwe periode inleiden. Zo onderscheidde we het eerste tijdperk met het monopolie van de openbare omroep, gevolgd door het tijdperk van de commerciële TV in 1989. In 2005 volgde het

tijdperk van digitale televisie waarin de distributie het voortouw nam. Door het digitale dividend kreeg de kijker de keuze uit meer zenders. Allerlei technologische verbeteringen, zoals nieuwe grotere televisieschermen, HD uitzendingen, uitgesteld kijken zorgden voor een verhoogd comfort en veranderende kijkgewoonten. In 2011 zien we ook de contouren opduiken van een nieuw tijdperk, het post-zender TV tijdperk, een tijdperk waar de macht meer en meer bij de kijker komt te liggen. De kijker neemt de controle over en bepaalt wat, wanneer en waar hij kijkt. Allerlei technologieën, nieuwe digitale platformen, geconnecteerde apparaten stellen de kijker op termijn in staat om het aanbod van de traditionele spelers te omzeilen.

Als we de Vlaamse audiovisuele industrie bekijken vanuit het concept van de waardeketen, blijkt dat vele bedrijven actief zijn in de eerste twee schakels, namelijk content en packaging. In de schakel distributie zijn er maar enkele spelers actief met een groot overwicht voor één bepaald bedrijf, namelijk Telenet. We kwamen tot de vaststelling dat digitalisering in het voordeel speelt van telecom- en kabeloperatoren. Zij zijn immers de access providers tot het nieuwe digitale platform en nemen de rol van poortwachter voor een groot deel over van de omroepbedrijven.

Wat de verticale en horizontale integratie van de Vlaamse mediagroepen betreft, merken we dat deze bedrijven in de afgelopen jaren heel wat overnames en nieuwe initiatieven ondernamen om zich te diversifiëren. Het valt op dat bijna elke mediagroep geïnvesteerd heeft in één of meerdere televisiezenders. Als we dit vergelijken met onze chronologische analyse waarin we stelden dat we evolueren naar een post-zender TV tijdperk, is dit vreemd om te constateren. Vlaamse mediagroepen lijken ervan overtuigd te zijn dat lineaire zenders nog een potentieel hebben van meer dan tien jaar. Een andere verklaring kan zijn dat ze alvast willen investeren in de uitbouw van een sterk zendermerk om op middellange termijn te kunnen evolueren naar een soort van multi-platform audiovisuele content aggregator.

Vervolgens stellen we onze focus scherp op de Vlaamse Media Maatschappij, de grootste commerciële omroeporganisatie in Vlaanderen met vijf televisiezenders, radiozenders, internetportalen, VOD diensten, enzoverder. De diversificatiestrategie van het afgelopen decennium heeft geleid tot de vorming van een multimedagroep met sterke merken in elk domein. Verder is VMMA met enkele van haar dochterondernemingen actief op andere terreinen zoals de productie van content met Studio A of de ontwikkeling van interactieve technologieën met Paratel.

VMMA geeft aan dat de verstoorde houding tussen omroepen en distributie één van de belangrijkste problemen van de afgelopen jaren vormt. Omroepen voelen zich benadeeld door de distributeurs en argumenteren dat ze niet voldoende vergoed worden voor de content die ze aanleveren. Omroepen betwisten ook dat de retransmissie vergoedingen van de distributeurs de comfort diensten omvatten

die uitgesteld kijken mogelijk maken. Deze diensten dragen bij tot de winsten van de distributeurs, maar omroepen zijn ervan overtuigd dat ze geen faire vergoeding krijgen voor de content waarop het business model van deze comfort diensten is gebaseerd. Bovenop de retransmissie vergoedingen voor het lineaire kanaal wensen ze dus ook compensatie voor de comfort diensten.

Hierdoor is de samenwerking tussen deze belangrijke actoren in het Vlaamse audiovisuele landschap verstoord wat op lange termijn nadelige gevolgen kan hebben voor heel de sector. Nieuwe initiatieven van de distributeurs om een online platform op te zetten voor televisiediensten worden voorlopig dan ook niet ondersteund door de commerciële omroepen. Tenslotte zetten de distributeurs ook stappen achterwaarts in de keten. Ze nemen de rol van aggregator op en zetten samen met partners nieuwe lineaire zenders op. Hierdoor worden de traditionele zenders verder in het defensief gedrongen.

Twee variabelen die op lange termijn heel wat verandering met zich mee gaan brengen zijn een meer open toegang tot televisie content en kijkers die hun 'lean back' televisiegedrag achter zich laten en zelf gaan bepalen waar en naar wat ze willen kijken. Een aantal internationale ontwikkelingen geven een antwoord op deze verzuchtingen zoals over-the-top video. OTT is een alternatief distributiemechanisme over het internet dat content levert over de hoofden heen van een aantal schakels van de waardeketen. Het geeft content bedrijven en omroeporganisaties de mogelijkheid om zich onafhankelijker op te stellen van telecom- en kabeloperatoren omdat ze niet meer afhankelijk zijn van hen voor de distributie van hun programma's.

Ondanks de tegenkanting van bepaalde partijen die vrezen dat deze ontwikkeling dezelfde waarde-destructie met zich mee gaat brengen als in de muziekindustrie, zijn de grootste ICT bedrijven en CPE verkopers van de wereld vastbesloten om via OTT de televisiesector binnen te treden. Velen zijn er dan ook van overtuigd dat OTT of Internet TV de televisie van de toekomst wordt.

Voor omroeporganisaties zoals VMMA is de sterke verankering in de lokale context met een kwaliteitsvol lokaal aanbod de beste verdediging tegen de internationale aanbieders van OTT. Nu content bedrijven en zenders de afgelopen jaren gemerkt hebben hoe waardevol hun programma's zijn als hefboom voor de diensten van de distributeurs, zal dit de prijs opdrijven voor andere partijen die wensen deze content legaal te verspreiden.

Andere technologische ontwikkelingen zijn mobiele televisie en tweede scherm toepassingen. In Vlaanderen is mobiele televisie nog maar net opgestart door Belgacom en is het nog te vroeg om enige conclusies te trekken. Toch moeten broadcasters zich er rekenschap van geven dat hun toekomstige klanten zich meer en meer mobiel zullen bevinden. Met de komst van de tablet pc en

het gebruik ervan als apparaat voor entertainment worden er tweede scherm toepassingen ontwikkeld om de eerste scherm ervaring uit te breiden en te verrijken. Eens de tweede scherm ervaring gesynchroniseerd is met de eerste schermervaring zijn er vele mogelijkheden: integratie sociale netwerksites, games, voting, extra video, interactieve reclame, kortingscodes, e-commerce, enzoverder. Deze tweede schermtoepassingen bieden als voordeel dat ze kijkers als het ware verplichten om live te kijken in plaats van uitgesteld.

In Vlaanderen is commerciële TV vanaf het begin bijna uitsluitend gebaseerd op reclame-inkomsten in tegenstelling tot betaaltelevisie waar de kijker rechtstreeks betaalt via een abonnement. Wereldwijd is nu de tendens dat het aandeel van televisie gebaseerd op advertentie-inkomsten daalt ten voordele van televisie betaald door de kijker. Ook in Vlaanderen betekenen de retransmissie vergoedingen die distributeurs doorstorten aan de omroepen een alsmear belangrijker onderdeel van de inkomsten. Deze vergoedingen kunnen beschouwd worden als een gedeelte van het abonnement dat de kijker betaalt voor televisie dat in handen van de omroepen terecht komt.

Sinds een aantal jaren is er ook een nieuw business model voor TV dat gebaseerd is op video on demand. VOD geeft de kijker de mogelijkheid om op individueel verzoek programma's of films te bekijken op een zelf te bepalen tijdstip. Ook hier komen de inkomsten rechtstreeks van de gebruiker. De omzet uit dit business model neemt de laatste jaren toe. Door al deze veranderingen verschuift het business model van commerciële TV naar een hybride model waarin hij zowel inkomsten verwerft van de adverteerder als van de kijker.

- Aanbevelingen

Figuur 1: Twee assen als leidraad voor strategieën VMMA

Lange Termijn	- Online mediaplatform voor heel de sector - Content bedrijf uitbouwen	Eigen online platform -OTT -VOD -Mobiel
	-Lokale Content 'eventness' -Sociale Media -Distributie	- Tweede scherm - Digitale marketing -CRM
Korte Termijn	Defensief	Offensief

Met de korte termijn bedoelen we strategieën die onmiddellijk dienen opgezet te worden. De lange termijn betekent een periode van drie jaar en verder. Defensief is eerder gericht op handhaving van het bestaande business model, terwijl offensief de ontwikkeling met zich meebrengt van nieuwe diensten en initiatieven.

- Defensief, Korte Termijn

De hoge marktaandelen van de lokale zenders worden aangedreven door de vele kwaliteitsvolle lokale producties. Belangrijk is om deze succesvolle content strategie van het verleden verder te zetten en te verfijnen. Zo wordt nu onder druk van uitgesteld kijken de content strategie van VMMA aangepast door meer programma's te bestellen die de kijker liefst live bekijkt. Bij VMMA noemen ze dit programma's met een 'eventness' dimensie. Het gaat hier over shows, nieuws, sport en reality formats.

Op zijn beurt wordt de appetijt voor lokale content aangedreven door de sociale interactie rond deze programma's. Gebeurde dit vroeger vooral op het werk of andere ontmoetingsplaatsen, vandaag de dag is deze sociale interactie voor een deel verhuisd naar het internet. Zenders kunnen gebruik maken van sociale netwerksites om de live shows nog populairder te maken. Als we merken dat televisie één van de meest besproken onderwerpen is op sociale media, is het ook kwestie van dit verder aan te drijven en te integreren in de programma's.

Wat de relatie betreft met de distributie denken we dat het cruciaal is dat er meer transparantie komt over waar het geld van digitale televisie terechtkomt. Retransmissie vergoedingen worden bilateraal onderhandeld tussen omroepen en distributeurs en deze akkoorden zijn aan strikte geheimhouding gebonden. Het zou op termijn beter zijn voor de sector indien er een systeem wordt opgezet met marktaandelen en andere parameters om tot een eerlijke inkomstenverdeling te komen. Het is ook niet meer dan fair dat consumenten weten waarvoor ze betalen.

- Offensief Korte Termijn

Een meer offensieve strategie op korte termijn bestaat uit het ontwikkelen van tweede schermtoepassingen. Deze toepassingen sluiten bijzonder goed aan bij de content strategie die nu gehanteerd wordt. Met deze toepassingen kan de zender zelf ertoe bijdragen dat bepaalde programma's uitgroeien tot events. Dit kan leiden tot een verhoogde merkbeleving op voorwaarde dat men erin slaagt waarde aan de eerste schermervaring toe te voegen zonder de aandacht ervan af te leiden. Op termijn geeft het VMMA ook de kans als bedrijf om te innoveren in multi-platform storytelling en kan deze interactiviteit vernieuwde impulsen geven aan programma's.

Ook is er volgens onze analyse nood aan innovatie in de commerciële afdeling met nieuwe reclame technieken op het gebied van digitale marketing. Essentieel voor deze innovatieve advertentiemogelijkheden is ook de ontwikkeling van goede meetsystemen zodat het rendement kan gegarandeerd worden aan de adverteerder. Ook kunnen via CRM en tweede schermtoepassingen profielen op niveau van personen ontwikkeld worden in plaats van gezinnen. Deze gegevens worden in de toekomst alsmat belangrijker nu andere partijen ook inzicht kunnen verwerven in het kijkgedrag van de consumenten. Voorlopig is er in Vlaanderen nog geen grote concurrentie voor de omroepen als aanspreekpunt voor adverteerders maar wie de beste kennis verzamelt over de kijker ligt voorop in de concurrentiestrijd.

- Offensief, Lange Termijn

Omroepen moeten beseffen dat distributie van televisie of TV programma's via het internet niet tegen te houden is. Voorlopig kunnen ze nog beslissen om niet mee te doen aan de initiatieven Yelo en TV Overall maar op termijn zullen ze moeten beslissen welke strategie ze gaan hanteren. Consumenten hebben namelijk meer en meer apparaten zoals smartphones en iPads in handen en zijn op zoek naar aangepaste videocontent. Het goede nieuws is dat deze dienst ook zal kunnen gevaloriseerd worden op voorwaarde dat ze gebruiksvriendelijk en kwaliteitsvol is.

VMMa kan deze evolutie zelf mee aandrijven en een eigen platform opstarten. NBC, Fox en ABC hebben in de Verenigde Staten de handen in elkaar geslagen om een OTT dienst op te starten op basis van abonnementen en reclamegelden. Niets belet VMMa - eventueel in samenwerking met andere partners - om zelf een digitaal platform op te richten waar de kijker terecht kan voor on demand streaming video van zijn lineaire kanalen, individuele TV programma's, films, trailers, clips enzoverder. VMMa kan er dan zelf voor zorgen dat ze via abonnementen en reclame betaald wordt voor de content die ze aanbiedt via het internet. Hiermee breidt ze haar activiteiten uit voorwaarts in de audiovisuele waardeketen richting distributie waarmee ze de machtsbalans terug verschuift in haar voordeel.

Het is belangrijk om de nodige strategische flexibiliteit aan de dag te leggen. Wanneer de distributeurs een valabel business model voorleggen voor een online distributiesysteem met een transparant en evenwichtig systeem van inkomstenverdeling, is het beter om met deze partners hogerop in de waardeketen samen te werken om zo kosten en risico's te delen.

Het VOD aanbod kan geïntegreerd worden in dit nieuwe online platform. Het opzetten van een systeem waarin men werkt met aanbevelingen van vrienden via sociale netwerken kan de verkoop verder opdrijven.

- Defensief, Lange Termijn

Als de schakel packaging bedreigd wordt op lange termijn, is het een verstandige strategie om de eigen productie van lokale content verder uit te bouwen. In eerste instantie kan dit via het eigen productiehuis Studio A waarbij de zenders van VMMA gebruikt worden als etalage voor de producten van Studio A. Bedoeling is om kwaliteitsvolle content te ontwikkelen waarvan VMMA ook rechtenhouder is en om verhandelbare televisieformats te ontwikkelen voor de internationale markt. Hiernaast zou VMMA kunnen overwegen om participaties te nemen in andere Vlaamse productiehuisen of buitenlandse content bedrijven om zich zo te verzekeren van de aanvoer van kwaliteitsvolle content.

In deze digitale wereld is iedereen op zoek naar zijn plaats in de waardeketen. Partnerships met andere bedrijven zijn vaak noodzakelijk om nieuwe business modellen op te zetten om kosten en risico's te delen. Dat is wat er in 2005 gebeurd is met de start van digitale televisie waarin zenders en distributeurs hebben samengewerkt om een nieuw platform te creëren. Maar nu zes jaar later is dit veranderd in een concurrentiestrijd tussen beide partijen om het dominante platform te verwerven waar de kijkers een binding mee hebben. Willen we vermijden dat er opnieuw een strijd losbarst om het dominante platform op het internet te veroveren is het best om met alle partners terug rond tafel te zitten. Een aangewezen kans hiervoor is de oprichting van het Media Innovatie Centrum jongstleden op de Staten-Generaal van de Media.

Het is de taak van het MIC om de volledige Vlaamse mediasector te ondersteunen in haar strategische projecten en een substantiële bijdrage te leveren aan het innovatiepotentieel van die sector. Het MIC helpt de sector bij de omzetting van innovatieve concepten en ideeën naar tastbare economische resultaten. Het MIC dient ook als het centrale aanspreekpunt voor de sector op het vlak van media-innovatie in Vlaanderen. De sector wordt gevraagd om zelf mee aan boord te stappen en ook een deel van het budget in te brengen. De uitbouw van een Vlaams downloadplatform zou één van de ambities kunnen zijn (Lieten, 2011 (b)).

De oprichting van dit centrum zou kunnen aangegrepen worden door de sector om samen een nieuw platform op het internet te creëren waar op basis van objectieve criteria verdeelsleutels worden afgesproken om de inkomsten te verdelen. Met de expertise van alle partijen aangevuld door die van het Media Innovatie Centrum moet het mogelijk zijn om een degelijk distributiesysteem te ontwerpen met kwaliteitsvolle lokale content. Het mag duidelijk zijn dat een gezamenlijk mediaplatform voor Vlaanderen veruit te verkiezen valt boven een eigen platform. Dit biedt de kijker immers een 'one-stop-shop' waar hij terecht kan voor al zijn videocontent.

1. Inleiding

1.1. Context

Wired 6 april 2007: “The TV is dead. Long Live the TV” (Borland & Hansen, 2007)

Bovenstaand citaat vat het spectrum waarbinnen mediadebatten zich de afgelopen jaren afspeelden, goed samen. Aan de éne kant heb je de onheilsprofeten die geen toekomst meer zien voor televisie, aan de andere kant zijn er velen die menen dat het allemaal wel niet zo een vaart zal lopen en dat televisie ook in de toekomst een belangrijke bron van informatie en ontspanning zal blijven.

Bewijzen voor de argumenten die de onheilsprofeten aandragen zijn zeldzaam. Overal ter wereld wordt er meer en meer TV gekeken. Alle internationale rapporten, cijfers en indicatoren wijzen erop dat TV verreweg het populairste medium blijft. In de Verenigde Staten keek men in 2005 bijvoorbeeld meer televisie dan een decennium ervoor – één uur meer dan in dat nagenoeg pre-internet tijdperk van 1995 (Miller, 2009, p. 12). Volgens de ‘Association of Commercial Television in Europe’ (ACT) is 2010 het elfde opeenvolgende jaar dat TV kijken toeneemt in Europa tot 228 minuten per dag in 2010, 25 minuten meer dan in 2000 (Biggam, 2011). In Vlaanderen steeg het aantal minuten TV-kijken van 221 minuten in 2009 tot 228 minuten in 2010¹.

Het feit dat televisie populairder is dan ooit wordt aangedreven door nieuwe technologieën die de kijkervaring verbeteren op het gebied van kwaliteit en comfort. Deze technologieën zoals HD TV, Personal Video Recorders (PVR), breedband aansluitingen en smartphones verspreiden zich met enorme vaart onder de bevolking.

Vanwaar komt dan de uitspraak “The TV is dead”?

Waarschijnlijk wordt hiermee bedoeld dat een bepaald type van TV dood is, televisie als massamedium met gevestigde ijkpunten waar heel de natie samen voor de buis zat om naar dezelfde programma’s te kijken. Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw ondergaat TV radicale veranderingen. De belangrijkste invloeden zijn deregulering, internationalisering, commercialisering en digitalisering. Het is vooral deze laatste ontwikkeling die de onheilsprofeten inspireert om het einde van TV te verkondigen. De digitalisering zorgt er immers voor dat twee trajecten samenkomen: computer en mediatechnologieën. In eerste instantie was de computer een krachtige rekenmachine om numerieke data efficiënt en snel te verwerken, terwijl aan de andere kant heel wat

¹ Gemiddelde duur kijker, volledige dag - Bron: CIM: Audimetrie / Researchdienst VMMA

mediatechnologieën nodig waren om media te bewerken en op te slaan. De synthese is er gekomen door de vertaling van alle media in numerieke data toegankelijk voor computers. Het resultaat noemen we nieuwe media: graphics, beelden, geluiden, vormen, teksten. Het zijn allemaal numerieke data geworden oftewel reeksen van bits en bytes (Manovich, 2001, p. 20).

Het feit dat die verschillende technologieën zoals telecommunicatie, media en informatietechnologie naar elkaar toe groeien wordt aangeduid met een ander modewoord, namelijk convergentie. Terwijl vroeger telefoneren diende te gebeuren via het telefonienet, of televisie werd uitgezonden via het televisienet zie je dat de verschillende vormen van gegevensoverdracht niet meer afhankelijk zijn van een bepaald netwerk. Voorbeelden hiervan zijn telefonie via het internet of TV kijken via telefoonlijnen.

“Enkele jaren geleden kon een specifieke transmissie-infrastructuur enkel dienen voor een welbepaald soort dienst, bijvoorbeeld telefonie of omroepdiensten. Dit noemt men de technische specialisering van de infrastructuur. Aangezien de infrastructuur nu meerdere diensten kunnen aanbieden, spreekt men van een technische de-specialisering. De technologische convergentie heeft een technische de-specialisering van de infrastructuur tot gevolg” (FOD Economie, 2010).

Dit betekent concreet dat telecommunicatie, media en informatietechnologie op technologisch vlak ondertussen dermate met elkaar versmolten zijn dat ze via eenzelfde netwerk kunnen worden overgebracht. Terwijl in het afgelopen decennium nog heel veel discussies gingen over het feit of convergentie zich ging doorzetten, liggen deze debatten op dit moment achter ons. De kogel is door de kerk, convergentie is een feit. Zelfs de allergrootste scepticus dient niet meer overtuigd te worden.

Steve Ballmer, CEO Microsoft:

“Over the next several years we will see TVs become more sophisticated and more connected. The boundary between the PC and the TV will dissolve” (Moses, 2009).

Deze ontwikkeling heeft volgens Steve Ballmer als gevolg dat TV, na meer dan 60 jaar in het middelpunt van het familie entertainment te staan, zich mag opmaken voor heel wat turbulentie.

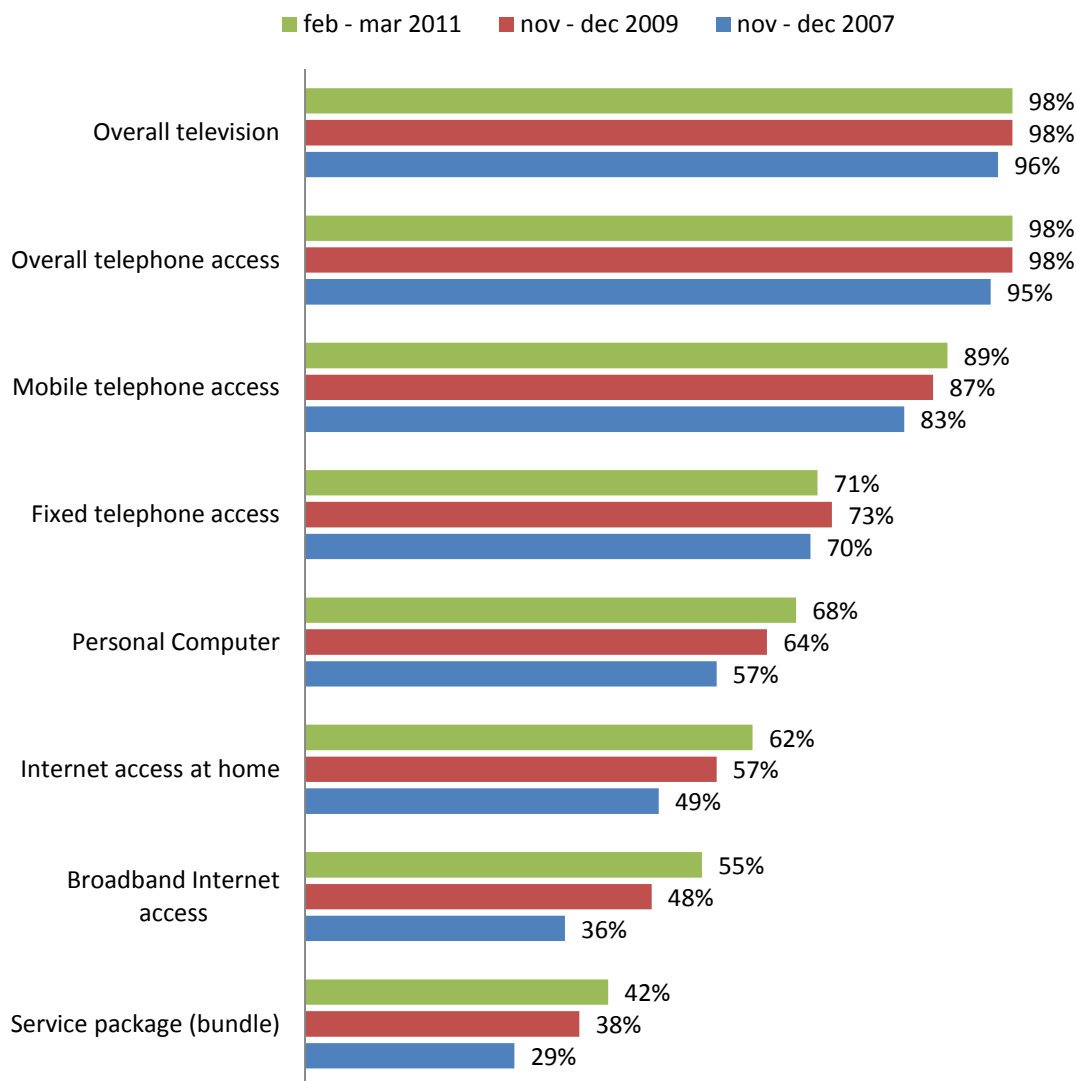
Deze turbulentie heeft niet alleen te maken met hogervermelde technologische convergentie, maar ook met het feit dat er zich tegelijkertijd een economische convergentie doorzet. Overal zie je voorbeelden van telecommunicatie-, media- en computerbedrijven die zich zowel horizontaal als verticaal integreren over de grenzen van sectoren heen en zo uitgroeien tot wereldwijde conglomeraten (Hesmondhalgh, 2007, p. 164). Een bekend voorbeeld van zulke integratie was de

overname van Endemol door Telefonica in 2000 of recent de overname van NBC Universal door kabelmaatschappij Comcast.

Waarom zijn al deze bedrijven er zo op gebrand om de audiovisuele industrie binnen te treden? Ten dele is dit omdat deze markt economisch belangrijk is - 3.4 % van het wereldwijde BBP volgens Price Waterhouse Coopers - maar ook omdat media een essentiële bron is voor informatie- en communicatietechnologie spelers met een soort van multiplicatorwerking. Een goed voorbeeld hiervan zijn de grote bedragen die betaald worden voor sportrechten door kabeloperatoren of telecombedrijven in Vlaanderen. Met deze exclusieve rechten slagen deze bedrijven er immers in om klanten te winnen die vervolgens ingaan op abonnementsformules zoals "triple play" of "quadruple play" waarin de klant zowel een abonnement op breedband internet toegang, digitale TV, telefoon en tenslotte draadloze diensten neemt. De exclusieve toegang tot deze content zet dus een hefboom in werking waardoor distributeurs ook geld verdienen met andere diensten dan digitale televisie. Bovendien moet er dan voor deze sportuitzendingen nog extra worden bijbetaald in de vorm van een extra abonnement of pay per view.

Wat opvalt is dat door deze ontwikkelingen de macht verschuift van omroepbedrijven naar wereldwijde conglomeraten die actief zijn in verschillende media, over uitgebreide rechten beschikken en vaak ook de controle hebben over distributie en consumenten via hardware, encryptie, navigatieapparatuur en het beheer van abonnees (Steeners, 1998, p. 1). Het zijn meestal niet de TV omroepen die zich tot grote spelers kunnen ontwikkelen maar eerder kabeloperatoren, telecombedrijven en software bedrijven tot zelfs hardware fabrikanten omdat deze bedrijven veel beter gekapitaliseerd zijn en in staat zijn om grote investeringen te doen.

Essentieel in heel deze verandering is de aanwezigheid van hogesnelheid breedbandnetwerken. Het mag ons dan ook niet verbazen dat telecom operatoren op dit moment volop investeren in deze netwerken. Dit moet het mogelijk maken om de klant een nog rijkere audiovisuele beleving te bieden. Het traditionele televisietoestel is ook niet langer het enige middel om bewegende beelden bij de mensen te brengen, nu video via een breed scala aan netwerken en apparatuur kan bekeken worden. Toch blijft traditionele lineaire verspreiding van content voordelen bieden ten opzichte van andere media, al is het maar vanwege de alomtegenwoordigheid van televisie in de huishoudens.

Figuur 2: Verspreiding communicatiediensten EU 2011

Bron: *E-Communications Household Survey* (Europese Commissie, 2011 (b), p. 7)

Aan de andere kant toont deze figuur ook aan dat de verspreiding van pc's en de toegang tot internet langzaam hun achterstand aan het goedmaken zijn in de EU. Zeker in landen zoals Nederland met een internettoegang van 94% of Zweden met 90% is internet zo goed als even alomtegenwoordig als televisie (Europese Commissie, 2011 (b), p. 48).

De nieuwe televisiemarkt wordt dus niet alleen bepaald door omroeporganisaties, maar ook door nieuwe partijen zoals telecomoperatoren, computerbedrijven, internet service providers en content aggregators. Allemaal strijden ze om de gunst van de kijker. De kijker die met zijn door de jaren heen gekweekte kijkgewoonten vaak ervoor zorgt dat nieuwe technologieën niet opgepikt worden of die met zijn onvoorspelbaar gedrag technologieën die niemand een schijn van kans gaf zoals de short message service, beter gekend als sms, wel doet doorbreken. Een ander voorbeeld waarin de kijker

heeft bepaald welke technologie het haalde is de legendarische strijd in de jaren zeventig tussen drie verschillende video-opnamesystemen, namelijk Betamax, VHS en Super 2000. Hoewel vanuit technologisch standpunt VHS de minst aantrekkelijke technologie was, heeft de markt en de gebruiker er uiteindelijk over beslist dat de twee andere systemen het onderspit dolven.

Met deze twee voorbeelden willen we vooral aangeven dat technologische veranderingen op zich niet volstaan. De gebruiker of kijker moet er de toegevoegde waarde van in zien. Technologieën die inspelen op de behoefte van consumenten zullen winnen, andere niet. Zeker in dit tijdperk van hyperconcurrentie wordt de rol van de gebruiker alsmear belangrijker. Digitale televisie en internet laten immers tweerichtingsverkeer toe waardoor hij verandert van een passieve kijker naar een meer actieve, medebepalende speler op het veld. De toekomst van TV kan dus zeker niet los gezien worden van de kijker in al zijn psychologische, sociologische en economische aspecten. Uiteindelijk is het de gebruiker die mee bepaalt hoe media en meer bepaald televisie er in de toekomst uit gaan zien.

SMIT, Studies on Media, Information and Telecommunication:

“Future media holds out a possibility of on-demand access to dematerialized content at anytime, anywhere, on any digital device, as well as interactive user feedback, creative participation and community formation around the media content” (SMIT, 2011).

Wat we nu meemaken is een transformatie van televisie, niet de teloorgang. TV zou in de toekomst meer gepersonaliseerd kunnen worden, interactiever en rekening houdend met de locatie van de kijker. Al deze transformaties bieden ook voor adverteerders ongekennde mogelijkheden. Wat ooit startte als een nationaal, broadcast medium gedomineerd door de overheid, verandert in een kabel, satelliet, internet en internationaal medium gedomineerd door commercialisering, maar het blijft nog steeds televisie. En het is gewoon een feit dat televisie meer populair wordt, niet minder (Miller, 2009, p. 19).

“Television is more diverse, more diffuse, more popular, more powerful, and more innovative than ever” (Miller, 2009, p. 179).

1.2. Onderzoeksvragen

De focus van deze studie vertrekt vanuit de context die we hierboven geschetst hebben, maar we richten ons op de gevolgen van de digitalisering en internationalisering op de lokale markt Vlaanderen en meer bepaald op het grootste commerciële omroepbedrijf van deze markt, De Vlaamse Media Maatschappij.

De timing van deze thesis had niet beter kunnen zijn want 2011 is nu al een belangrijk jaar in de Vlaamse mediageschiedenis. Zo was er allereerst op 20 april de overname van de twee zenders VT4 en Vijftv door de holding De Vijver. Ook de nieuwe beheersovereenkomst van de openbare omroep die de krijtlijnen en financiering vastlegt voor de periode 2012-2016 werd afgerond en deed heel wat stof opwaaien, vooral omdat de VRT een derde volwaardige zender mag uitbouwen. Op dit moment delen Canvas en Ketnet één zender en de openbare omroep wil beide merken een apart kanaal geven. Tenslotte is er het nieuwe driejaarlijkse voetbalcontract dat werd binnengehaald door Telenet op 10 juni 2011 ten nadele van haar grote concurrent Belgacom. Partner om de samenvattingen van de wedstrijden van de Jupiler Pro League op de open netten uit te zenden is de Vlaamse Media Maatschappij ten nadele van de VRT.

In deze thesis willen we deze gebeurtenissen analyseren en aangeven wat de krachten zijn die deze concurrentiestrijd aandrijft. Samengevat kunnen we dit bundelen in de volgende drie onderzoeksvragen:

1. Wat gebeurt er in de Vlaamse audiovisuele industrie? Is er sprake van verticale en horizontale integratie? Welke krachten drijft dit?
2. Welke positie bekleedt de Vlaamse Media Maatschappij in dit speelveld? Wat is haar verhouding met de distributie?
3. Welke zijn de internationale trends op het gebied van televisie? In hoeverre vormen deze een bedreiging voor de Vlaamse Mediamatschappij?

Eén van de sleuteldomeinen heden ten dage in de audiovisuele industrie is de kwestie van intellectuele eigendomsrechten die niet meer zijn aangepast aan de moderne technologische ontwikkelingen. In deze studie wordt hier niet dieper op ingegaan. Onze focus ligt meer op de gevolgen van die technologische veranderingen op het business model van een televisieomroep. Het beantwoorden van deze onderzoeksvragen houdt in dat we strategieën voor de toekomst gaan formuleren waardoor commerciële omroepen in Vlaanderen zich kunnen aanpassen en hun positie verstevigen.

1.3. Methode van onderzoek

Voor dit onderzoek hebben we gebruik gemaakt van een viertal bronnen.

Allereerst raadpleegden we allerlei secundaire bronnen zoals wetenschappelijke werken, rapporten van onderzoekinstellingen en vaktijdschriften. Om dit onderzoek te starten was het immers noodzakelijk om de nodige afstand te nemen van de dagdagelijkse beslommingen van het werk. Een goede manier om dit te doen is je te verdiepen in wetenschappelijke lectuur. Gelukkig is er heel wat lectuur rond dit thema te vinden, maar de snelheid van de veranderingen in het digitale speelveld maken dat vele gedrukte publicaties of delen ervan, al snel voorbijgestreefd zijn. Vandaar dat we ons niet beperkt hebben tot wetenschappelijke werken maar ook hebben gericht op bronnen zoals jaarlijkse rapporten van belangenverenigingen, onderzoeksrapporten over de sector, persmededelingen, presentaties, enzoverder.

In de tweede plaats hebben we enkele congressen bijgewoond die specifiek handelden over de nabije toekomst van televisie. Op deze congressen komen gereputeerde sprekers uit het vak en academici aan bod om van gedachten te wisselen. Na het congres stellen de meeste sprekers hun dia's, PowerPointpresentaties en teksten beschikbaar via het internet. Zo hebben we enkele congressen of mediadebatten live bijgewoond, andere vanop de computer thuis. In deze digitale tijden is het immers ook mogelijk om conferenties virtueel bij te wonen zoals de connected TV summit door gewoon thuis op je computer mee te volgen via een livestream.

Ten derde hebben we informele gesprekken gevoerd en formele interviews afgenomen met enkele bevoorrechte getuigen, voornamelijk binnen de Vlaamse Media Maatschappij.

Tenslotte doen we eigenlijk een casestudy want de onderzoeker van dienst heeft een loopbaan van 23 jaar in de audiovisuele sector waarvan de laatste tien jaar bij de Vlaamse Media Maatschappij. Naar de reden van dit onderzoek moet dan ook niet ver gezocht worden. De onderzoeker wil een beter begrip krijgen op de bredere context van zijn sector.

We beseffen maar al te goed dat de omvang van de drie onderzoeksvragen zeer ruim is. Het gevolg hiervan is dat het onderzoek eerder exploratief dan conclusief zal zijn. Deze thesis zal eerder de problemen identificeren dan oplossen en moet dus eerder beschouwd worden als een eerste stadium van een onderzoeksplan.

Om dit hoofdstuk af te sluiten, zetten we alle bijgewoonde congressen, interviews en gesprekken nog even chronologisch op een rijtje:

Tabel 1: Chronologisch overzicht primaire bronnen

25/11/2010	Interview Jo Nachtergaele, directeur diversificatie, Vlaamse Media Maatschappij
9/2/2011	Lezing Peter Hinssen 'Digital is the new normal' in studio 3, VMMA
9/3/2011	Gesprek Martijn Bal, hoofd Nieuwe Media, Vlaamse Media Maatschappij
28-29/4/2011	Conferentie "20 years of television without frontiers and beyond, private television in Europe" georganiseerd door "The Institute for European Studies (IES)" en "the Center for Studies on Media Information and Telecommunication (IBBT-SMIT)" van de Vrije Universiteit Brussel
<ul style="list-style-type: none"> - Introductie Prof. Dr. Caroline Pauwels (Director of IBBT-SMIT, Vrije Universiteit Brussel) - Mr. Harald Trettenbrein (DG Information Society and Media, European Commission) Policy and academic perspectives on 20 years of private television in Europe - Dr. André Lange (European Audiovisual Observatory) Policy and academic perspectives on 20 years of private television in Europe - Mr. Christian Van Thillo (De Persgroep) Sectoral perspectives on 20 years of private television in Europe - Mr. Ross Biggam (Executive Director Association of Commercial Television in Europe) Sectoral perspectives on 20 years of private television in Europe - Mr. Klaus Hansen (European Coordination of Independent Producers CEPI) Independent television production - Prof. Dr. Rolf A. Lundin (Jönköping International Business School) Independent television production - Mr. Martin Smets (former researcher for Conseil Supérieur de l'Audiovisuel - CSA) Independent television production - Dr. Bjørn von Rimscha (IPMZ - Institute of Mass Communication and Media Research) Independent television production - Mr. Peter Quaghebeur (VMMA), Mr. Stefan De Keyser (SBS Belgium), Ms. Sandra De Preter (VRT), Mr. Gabriël Fehervari (ALFACAM) Media debate Flanders - Dr. Karen Donders (Vrije Universiteit Brussel) State Aid Policy - Mr. Ross Biggam (Executive Director Association of Commercial Television in Europe) State Aid Policy - Prof. Dr. Pieter Ballon (Vrije Universiteit Brussel) Diversification of Revenues - Mr. Daniel Knapp (Screen Digest) Diversification of Revenues - Mr. Tom Evens (Universiteit Gent) Diversification of Revenues - Mr. Kris Vervaet (Belgacom TV), Mr. Thierry Tacheny (SBS Belgium) Is there still a future for private television 	

4/5/2011	Interview Peter Quaghebeur, algemeen directeur, Vlaamse Media Maatschappij
4/5/2011	Het Groot Mediadebat op Canvas met Ingrid Lieten (Vlaams minister van Media), Sandra De Preter (gedelegeerd bestuurder VRT), Peter Vandermeersch (NRC-hoofdredacteur) en Christian Van Thillo (CEO De Persgroep)
6/5/2011	Staten-Generaal van de Media met als thema Sterker door Samenwerking
	<ul style="list-style-type: none"> - Openingswoord Ingrid Lieten, Vlaams minister van Media - Keynote Gerd Leonhard, media futurist - Keynote Jo Caudron, zaakvoerder Dear Media, in search of a new local media ecosystem - Debat, het Vlaamse medialandschap als ecosysteem met Duco Sickinghe (CEO Telenet), Peter Quaghebeur (Algemeen Directeur VMMA), Steven Allcock (Manager Business Affairs and Content Strategy Studio 100), Olivier Braet (Onderzoeker en projectleider SMIT – VUB), Stefan De Keyser (COO SBS Belgium), Sandra De Preter (Gedelegeerd bestuurder VRT), Alain Heureux (Voorzitter IAB Europe), Patrick Lacroix (Managing director Vlaamse Dagbladpers), Bénédicte Lobelle (Business Developer Sanoma Magazines), Philip Neyt (VP Public Affairs en VP Mergers & Acquisitions Belgacom Group) - Slotwoord Ingrid Lieten, Vlaams minister van Media
13/5/2011	Belgian Broadcast Days over second screen toepassingen
	<ul style="list-style-type: none"> - Koenraad Deridder, Dekoder, New challenges of media companies when using second screens - Benny Salaets, Vice President Content Management Telenet, Yelo, a new way of watching television everywhere at home - Yf Brodala, SBS, How interactive is Flanders watching television anno 2011 - Martijn Bal, Hoofd Nieuwe Media VMMA, Experiencing at VMMA, more than just watching that linear streaming - Noëlle Stevens, Second screen at RTL-TVI - Debat Koenraad Deridder, Benny Salaets, Yf Brodala, Martijn Bal, Noëlle Stevens
31/5/2011 22/6/2011	Gesprek Paul Rutten, Professor Creatieve Industrieën en Innovatie, Universiteit Antwerpen

1.4. Relevantie

In Vlaanderen is de machtsbalans vooral sinds de invoering van digitale TV in 2005 veranderd. Omroepen worden sindsdien verder in de waardeketen geduwd en distributiebedrijven nemen het heft in handen, met name Telenet en in mindere mate Belgacom. Beslissingen die op de hoofdkwartieren van deze distributeurs genomen worden, hebben heel wat gevolgen bij de andere bedrijven verderop in de waardeketen. Zo heeft het gebruikscomfort van uitgesteld kijken aangeboden door de distributeurs, het verdienmodel van private omroepen dat voornamelijk steunt op adverteerders, al ten dele aangetast.

Bovendien kan door de intrede van voortdurend nieuwe spelers op de Vlaamse omroepmarkt en de verder toenemende fragmentatie die hiermee gepaard gaat, het steeds moeilijker worden voor een marktleider als VMMA om de grote bedragen op te hoesten die gepaard gaan met 'premium' content. Die premium content zorgt ervoor dat er voldoende grote aantallen kijkers afstemmen waar adverteerders dan weer in geïnteresseerd zijn om hun grote merkreclamecampagnes aan op te hangen en is dus onontbeerlijk voor de verdere toekomst van VMMA.

Buiten deze veranderingen op de lokale markt, zijn er internationaal ook belangrijke verschuivingen. TV's worden meer en meer aangesloten door de hardware fabrikanten op het internet waardoor in de toekomst al de omroepen en distributeurs kunnen worden omzeild. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat Hollywood rechtstreeks communiceert met zijn klanten en zijn content via het internet distribueert en wereldwijd ten gelde maakt. Sommige ontwikkelingen in de markt zouden dus wel eens een paradigma shift met zich mee kunnen brengen waardoor de kernactiviteiten van VMMA minder of niet meer relevant worden.

Carl Decaluwé, Vlaams volksvertegenwoordiger, lid van de Mediacommissie: "De generalistische televisiezenders zullen op termijn wellicht verdwijnen. Twee lagen van het mediaspectrum blijven ongetwijfeld overeind. Dat zijn de distributeurs en de productiehuizen" (Decaluwé, 2010, p. 303)

Hoewel kleine markten vaak gekenmerkt worden door een eigen logica, krijgen deze veranderingen in een steeds meer geglobaliseerde audiovisuele industrie steeds meer impact. Ook stellen we vast dat de innovatie in de sector alsmaar minder voortkomt vanuit content of omroepbedrijven maar eerder vanuit grote internationale bedrijven, genre Apple of Google. Als de globale schaal van televisie het voor lokale omroepen steeds moeilijker maakt om te innoveren, dan wordt strategisch opereren belangrijker dan ooit. Zoals elke managementhandboek zal aangeven vertrekt elke strategie best na een grondige SWOT-analyse waarin men zich buigt over de 'strengths' en

‘weaknesses’ van de organisatie, de ‘opportunities’ en ‘threats’ vanuit de omgeving. In dit onderzoek wordt er vooral gefocust op de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving.

De relevantie van dit onderzoek kan moeilijk onderschat worden. Het speelveld waarin een televisieomroeporganisatie opereert is uiterst complex geworden, zowel technologisch als qua regelgeving. De strategische positionering en lange termijn beslissingen zijn bepalender dan ooit wil een organisatie overleven. Niemand kan het hele veld beslaan. Je kan het nog het best vergelijken met een pokerspel. Met wie moet je samenspannen om je eigen doelen zo goed mogelijk te bereiken. Het is dus heel belangrijk om de context waarin je bedrijf opereert goed te kennen, zowel lokaal als internationaal.

2. Vlaamse audiovisuele industrie anno 2011

Met dit hoofdstuk formuleren we een antwoord op onze eerste onderzoeksvraag.

Wat gebeurt er in de Vlaamse audiovisuele industrie? Is er sprake van verticale en horizontale integratie? Welke krachten drijft dit?

Deze vraag beantwoorden we op twee manieren : allereerst door nauwkeurig de TV-geschiedenis in Vlaanderen te bestuderen, vervolgens door de huidige situatie te analyseren aan de hand van de audiovisuele waardeketen.

2.1. Analyse in de tijd

TV is een relatief jong medium maar is er wel in geslaagd de laatste zestig jaar een dominante positie te veroveren in de vrijetijdsbesteding bij mensen. Zoals in de inleiding gesteld werd kijken Vlamingen ondertussen bijna vier uur naar televisie elke dag.

Als we nu terugkijken naar het prille begin tot de situatie die we vandaag kennen, onderscheiden we een aantal ijkpunten die ervoor zorgden dat het TV-landschap veranderde en in een nieuwe fase terechtkwam. Zo onderscheiden we vier periodes.

Tabel 2: Televisie in Vlaanderen opgedeeld in vier tijdperken

	1953-1989	1989-2005	2005- 2011	????
	Openbare Omroep	Commerciële TV	Digitale TV	Post-Zender TV
Technologie	-Televisietoestel (zwart-wit/ kleur) -Afstandsbediening	-Analoog kabel -Videorecorder	-Video on demand -Set-op Box - Nichezenders -You Tube	-Breedband -Mobiel
Productie	Openbare Omroep	- Hollywood - Onafhankelijke productiehuizen - Omroepen	- Hollywood -Onafhankelijke Productiehuizen -Omroepen -Amateurproductie	- Hollywood- Onafhankelijke Productiehuizen -Omroepen -Amateurproductie
Distributie	Openbaar zenderpark via ether	Kabel	Kabel, IPTV	-Broadband -Connected TV -OTT
Reclame	N.V.T.	30 sec spot	-Non spot advertising -Advertiser Funded Programs -Product placement	-Nauwkeurige doelgroepbepaling - locatie afhankelijk -Interactief
Kijkcijfer-onderzoek	N.V.T.	CIM Audimetrie - Uitbreiding panel - Segmentering in doelgroepen	- Meten uitgesteld kijken (dag +6) - Kleine audimetrie - Logfiles set top boxen	- Portable People Meter (VOD, Interactiviteit, mobiele media) - Meten internet-TV

2.1.1. Openbare Omroep: 1953-1989

Officieel startte de eerste analoge TV-uitzendingen op 31 oktober 1953 onder de hoede van het Nationaal Instituut voor de Radio-Omroep (NIR). Het televisietoestel kreeg vanaf dan een prominente plaats in de huiskamer waarrond heel het gezin zich verzamelde. “De belangrijkste innovatie van televisie ten opzichte van andere media was dat men voortaan bewegende beelden live in de huiskamer kon volgen. Onmiddellijkheid en het gevoel het live mee te maken waren de troeven van het nieuwe medium: beelden van gebeurtenissen die zich elders afspeelden, kwamen op hetzelfde moment bij de kijkers binnen in hun privé-omgeving” (Van Dijck, 2002, p. 235).

In de eerste veertig jaar was het TV-landschap in Vlaanderen vrij statisch. Tot 1989 bekleedde de openbare omroep, het huidige VRT, een monopolie positie in Vlaanderen. Haar inkomsten kreeg ze via subsidies. De kijker was dan ook bijna ‘gedwongen’ om af te stemmen op deze zender. Eén van de weinige uitwijkmogelijkheden waren de Nederlandse zenders waar dan ook gretig van gebruik gemaakt werd. De kijker was dus eerder een willoos slachtoffer van de ‘flow’ zoals Raymond Williams de beeldenstroom voor het eerst benoemde in 1975. Hiermee bedoelde hij dat zenders hun kijkers willen vasthouden van het éne programma naar het andere of hen willen leiden van het éne deel van het programma naar het volgende (Williams, 1975, pp. 86-94).

2.1.2. Commerciële TV: 1989-2005

Het tijdperk van de alleenheerschappij van de openbare omroep werd radicaal afgesloten met de komst van de commerciële TV-zenders. Op 1 februari 1989 stak de Vlaamse Televisie Maatschappij van wal met haar eerste zender VTM met programma's onderbroken door reclameblokken. De start van een private zender in Vlaanderen kan niet los zien van de richtlijn 89/552/EEC “Televisie zonder Grenzen” van de Europese Unie van 3 oktober 1989. Televisie zonder grenzen vertrekt vanuit het idee dat de audiovisuele sector een goed of dienst is zoals andere goederen en diensten in Europa. Deze richtlijn geeft het wettelijk kader aan voor het vrije verkeer van programma's en televisiekanalen met het oog om de Europese televisiemarkt te promoten en het volledige economische potentieel van televisiebedrijven te realiseren.

Deze richtlijn was dan ook de start van een groeiende private TV-markt in Vlaanderen. Maar bijzonder aan de Vlaamse situatie was dat de overheid in eerste instantie een commercieel monopolie naast de openbare omroep creëerde. Het Kabel Decreet uit 1987 van de Vlaamse overheid stipuleerde namelijk dat slechts 1 commerciële televisieomroep mocht opgezet worden in Vlaanderen en de overheid gaf deze licentie aan de Vlaamse Televisie Maatschappij. Het duurde tot 1 februari 1995 vooraleer de positie van VTM werd uitgedaagd door VT4, behorende tot de

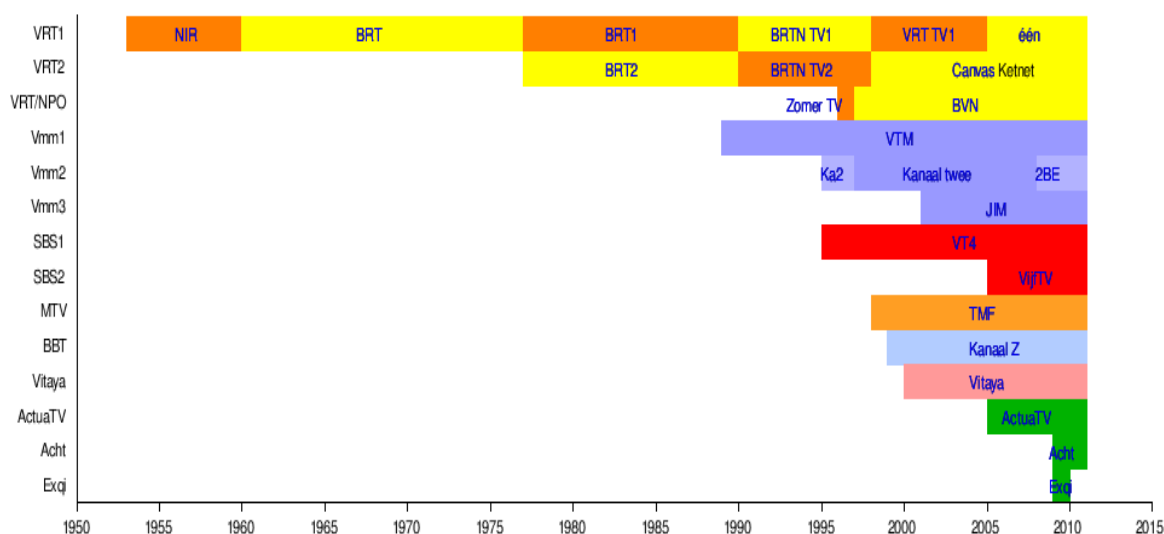
Scandinavian Broadcasting System (SBS) groep. De zender omzeilde de Vlaamse regelgeving door uit de zenden vanuit Londen met een Britse licentie. Als strategische tegenzet bracht de Vlaamse Media Maatschappij op hetzelfde ogenblik een tweede zender op het televisiescherm, namelijk Ka2. In 2002 werd VT4 officieel een Vlaamse zender. In Vlaanderen bracht de komst van private omroepen een ware schokgolf met zich mee. De kijker verhuisde in grote getale van de openbare omroep naar deze nieuwe zenders en het regende opiniestukken over de verloedering van de zeden op het televisietoestel.

Het waren de hoogdagen van de 30 seconden spot en adverteerders stonden in de rij te wachten om reclame te mogen uitzenden. Hierbij ging een steeds nauwkeuriger rapportering van de kijkcijfers gepaard die mee bepaalde aan welke tarieven reclameblokken aan de mediacentrales werden verkocht. Dit onderzoek werd uitbesteed aan het Centrum voor Informatie over de Media (CIM).

Het duurde tot 1996 alvorens de openbare omroep een antwoord kon formuleren op het grote succes van de commerciële zenders onder leiding van de nieuwe gedelegeerde bestuurder Bert De Graeve. Samen met het productiehuis Woestijnvis slaagde de VRT er vanaf dan in om de dalende kijkcijfers een halt toe te roepen en terug marktleider in Vlaanderen te worden. Tot vandaag blijven VRT, VMMA en SBS de grootste televisiebedrijven in Vlaanderen.

Tegelijkertijd met de opstart van nationale commerciële TV startte rond de jaren 90 ook de eerste regionale TV-stations. Deze 10 regionale TV-stations vervullen, elk in een bij decreet omschreven gebied een aanvullende lokale en regionale omroepfunctie.

Figuur 3: Tijdslijn televisiezenders Vlaanderen (tot 2010)



Bron: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Bestand:Tijdslijn televisiegeschiedenis vlaanderen.jpg](http://nl.wikipedia.org/wiki/Bestand:Tijdslijn_televisiegeschiedenis_vlaanderen.jpg)

Als afsluiter van dit tijdperk maken we nog even een zijsprong. Op 6 augustus 1991 kon het grote publiek voor de eerste keer kennismaken met het wereldwijde web, een technologie die de wereld en op termijn ook de televisiewereld grondig zou veranderen.

“De sleutel tot de toekomst van de televisie ligt hierin dat we televisie niet meer als televisie moeten zien. Televisie heeft er het meeste baat bij als we haar als bits bekijken” (Negroponte, 1995, p. 51)

2.1.3. Digitale TV: 2005-2011

Na de opkomst en groei van private omroepen is de volgende breuklijn de invoering van digitale televisie. In juni 2005 was Belgacom de eerste om digitale televisie aan te bieden, al snel gevolgd door Telenet. Zij gebruiken beide twee verschillende technologieën om de digitale signalen te versturen. Belgacom brengt Internet Protocol Televisie (IPTV) en gebruikt hiervoor de telefoonkabel en de techniek van Digital Subscriber Line (DSL). Telenet daarentegen maakt gebruik van de coax kabel om haar digitale signalen rond te sturen. Dit heeft natuurlijk historische gronden. Belgacom is gegroeid uit de nationale Regie voor Telegraaf en Telefoon terwijl Telenet ontstaan is vanuit de verschillende kabeloperatoren (Van den Broeck & Pierson, 2008).

Minder belangrijke spelers zijn TV-Vlaanderen en Mobistar TV die gebruik maken van satellietverbindingen. Verder is er nog Norkring België die de licenties verworven heeft voor het uitzenden van draadloze digitale televisie via de ether (terrestrieel). Op dit moment leveren zij enkel de omroepsigitaaltransmissiediensten voor de openbare zenders in Vlaanderen.

In onderstaande figuur zetten we de vier verschillende technieken in Vlaanderen op een rij.

Tabel 3: Platformen voor omroepsigitaaltransmissie

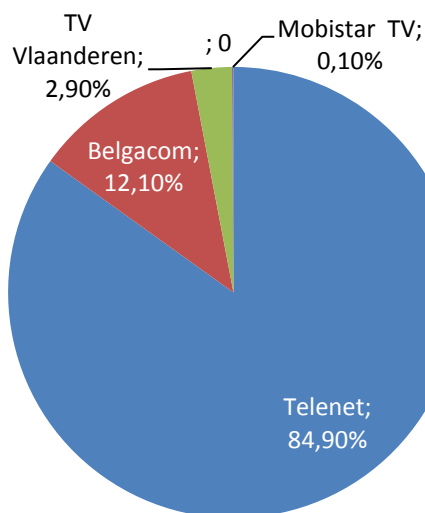
Kabel			Draadloos			
Coax		xDSL	Terrestrieel		Satelliet	
			Vast en draagbaar	Mobiel		
Analoog	Digitaal	Digitaal	Digitaal	Digitaal	Analoog	digitaal

Bron : Vlaamse Regulator voor de Media: Mediaconcentratie in Vlaanderen, rapport 2010

De verspreiding van digitale televisie in Vlaanderen is ondertussen een echt succesverhaal gebleken met ongeveer 3 miljoen gezinnen als klant in België. In Vlaanderen kijkt bijna driekwart van de gezinnen digitaal naar televisie (Belga, 2011). Telenet dat enkel opereert in Vlaanderen en in enkele gebieden van Brussel, heeft hiervan 1,29 miljoen klanten. Belgacom dat in heel België opereert

bedient ongeveer 1 miljoen klanten. Het abonneebestand van TV-Vlaanderen stagneert rond de 125.000 gezinnen. In Vlaanderen betekent dit dat meer dan 4 op 5 gezinnen klant zijn bij Telenet.

Figuur 4: Marktaandelen televisiedistributie Vlaanderen Q4 2010



Bron: Cable wars and business battles in broadcasting markets: implications for Internet television (Donders & Evens, 2011, p. 3)

De afgelopen vijf à zes jaar kenmerkten zich vooral door de hevige strijd die Telenet en Belgacom aangingen om nieuwe digitale kijkers binnen te halen. Telenet had in deze concurrentiestrijd het voordeel dat België één van de dichtst bekabelde landen ter wereld is met een dekking van boven de 90%. Terwijl telecommunicatieoperatoren zoals Belgacom nog aan het worstelen waren om bandbreedte vrij te maken om hoge kwaliteit video te kunnen doorsturen en om rechten te bemachtigen, waren kabeloperatoren die al sterk waren in hun video-aanbod snel om telefonie en datadiensten aan te bieden (OECD, 2009, p. 193).

Maar wat heeft de intrede van digitale TV nu met zich meegebracht dat we dit als een breuklijn beschouwen en een nieuw tijdperk laten inluiden? We kunnen dit samenvatten onder drie trends.

1. Verder schrijdende fragmentering.

In het tijdperk van commerciële TV kon de kijker voor de eerste keer zappen tussen verschillende televisiezenders, maar nu is de keuze in Vlaanderen opgelopen tot meer dan zeventig zenders.

Digitale broadcasting is immers ongeveer zesmaal efficiënter dan analoge uitzendingen waardoor meer kanalen mogelijk zijn op dezelfde frequentieband. Het vrijkomen van bandbreedte door digitale uitzendingen noemt met het digitale dividend. Een eerste gevolg van het digitale dividend was de invoering van HD televisie. Dit verbeterd signaal gekoppeld aan nieuwe, grotere HD schermen heeft

ervoor gezorgd dat de kwaliteit van TV kijken drastisch de hoogte inging. Een ander belangrijk gevolg was de toename van het aantal zenders. In de Europese OECD landen is het totaal aantal nationale zenders bijvoorbeeld toegenomen van 816 in 2004 tot 2.529 in 2009 (OECD, 2011, p. 25).

Veel van deze nieuwe zenders zijn nichezenders die zich specifiek richten op een bepaalde doelgroep. Adverteerders zijn immers bereid om meer te betalen voor een nauw afgebakende doelgroep. Deze veranderingen van TV landschap sluiten naadloos aan bij andere evoluties in de samenleving zoals een toenemende individualisering en het idee van zelfverwezenlijking. Sociologen spreken in dit kader wel eens over de atomisering van de maatschappij. TV dient niet meer als bindmiddel of als ijkpunt voor een samenleving waarin iedereen naar hetzelfde programma kijkt en zo een referentiekader deelt. In plaats hiervan wordt TV een middel om je eigen leven vorm te geven. De gebruiker bepaalt hoe de eigen wereld eruit ziet door middel van de huidige mediatechnologie (Van Dijck, 2002, pp. 242-243) (Verschraegen, 2002, p. 319).

"In sum, the new media determine a segmented, differentiated audience that, although massive in terms of numbers, is no longer a mass audience in terms of simultaneity and uniformity of the messages it receives. The new media are no longer mass media in the traditional sense of sending a limited number of messages to a homogeneous mass audience. Because of the multiplicity of messages and sources, the audience itself becomes more selective. The targeted audience tends to choose its messages, so deepening its segmentation, enhancing the individual relationship between sender and receiver" (Sabbah, 1985, p. 219).

Deze themakanalen vormen een nieuw business model in de televisiewereld naar analogie met de "Long Tail" beschreven door Chris Anderson. Long Tail wijst op het fenomeen waarin consumenten door de oneindige schapruimte van het internet kunnen kiezen uit een oneindig aanbod en niet alleen uit de bestsellers, waarin zowel de nichemarkt als de massaproducten rendabel worden, zowel het onbekende én de voornaamste trend kan opgepikt worden (Anderson, 2009, p. 14). Dit zou ertoe kunnen leiden dat de huidige populaire algemene zenders binnen enkele jaren nog steeds de populairste zenders zouden kunnen zijn, maar dat de tientallen themakanalen samen een grotere kijkdichtheid hebben, dan deze enkele populaire zenders samen.

Voorlopig blijft de fragmentatie van het publiek in Vlaanderen al bij al beperkt. De zeven belangrijkste zenders hebben samen nog steeds een marktaandeel van 85% terwijl de finale van 'American Idol' in de Verenigde Staten niet verder komt dan een marktaandeel van 14%.

Tabel 4: Evolutes marktaandeelen Vlaanderen, 2005-2010

	vtm, één		2BE, VT4, vijfTV, Vitaya, Canvas	Discovery, Ned1, BC, France3, Eurosport, Cartoon Network, BBC, Acht, Exqi, Arte, MTV...
	2005→2010		2005→2010	2005→2010
VVA 18-54	49,7%→53,9%	+4,2%	31,0%→34,0%	19,3%→12,1%
15-34	43,7%→49,2%	+5,5%	37,0%→38,2%	19,3%→12,6%
18-54 SK1-4	47,7%→52,5%	+4,8%	33,3%→34,7%	19,0%→12,8%

Bron: CIM audimetrie / VMMA researchdienst

Is het de gemakzucht van kijkers in Vlaanderen dat ervoor zorgt dat ze over het algemeen tevreden zijn van hun traditionele televisie ervaring en geen zin hebben om hun kijkgewoonten drastisch te veranderen en hun avond televisievermaak zelf in elkaar te moeten knutselen? Of is het toch het sociale karakter van TV kijken dat de doorslag geeft? Zelfs met alle mogelijkheden om programma's te bekijken wanneer jij het wil, blijkt meer dan 80% het liefst te kijken wanneer alle anderen ook voor de buis zitten. Conclusie is voorlopig dat kijkers in Vlaanderen niet naar tientallen zenders kijken. Ze stemmen af op de zenders die ze kennen met een sterke merkidentiteit. Zulk een merkidentiteit opbouwen is het werk van vele jaren.

"If people spend three and a half hours a day doing something that has not essentially changed for 40 years , it suggests that it is working quite well - you watch television to relax, because it is immersive but not demanding" (Gudorf, 2011).

2. Veranderende kijkgewoonten door video on demand en uitgesteld kijken.

Op 16 maart 2005 besliste de plenaire vergadering van het Vlaams Parlement een "Commissie Digitaal Vlaanderen" op te richten. Met de komst van digitale televisie werd immers een beperkte vorm van interactiviteit mogelijk. Mede door de stimulering van de overheid was Vlaanderen er snel bij om een uitgebreid video on demand systeem op te zetten. Omroepen werkten samen met de distributie en afspraken werden gemaakt om de inkomsten te verdelen. Dit systeem leverde voor de omroepen een kans om hun traditionele business model dat steunt op reclame bij te sturen.

Maar in hun strijd om nieuwe digitale klanten te verwerven hebben de distributeurs een extra dienst aan hun kijkers aangeboden in de vorm van een gebruiksvriendelijke 'Electronic Programme Guide' (EPG) gekoppeld aan een harde schijf en uitgebreide opnamemogelijkheden. Toen deze dienst bovendien gratis werd, was de kijker er snel bij om de extra uitgaven te vermijden die het opvragen van uitzendingen met zich mee bracht en werd uitgesteld kijken een normaal kijkgedrag voor

Vlamingen. Dit had twee grote gevolgen. Ten eerste ondermijnde dit het nieuwe business model van video on demand. Ten tweede bedreigde dit ook het traditionele business model van commerciële omroepen die hun inkomsten nog steeds grotendeels uit reclame halen. Kijkers die uitgesteld kijken, spoelen immers de reclame door waardoor adverteerders minder geneigd zijn om voor deze klanten te betalen. Hierdoor leden omroepbedrijven op twee fronten schade op.

3. Machtverschuiving van broadcast naar distributie

Distributeurs zijn erin geslaagd om beter gebruik te maken van de veranderende marktomstandigheden. Economisch gezien, zijn ze op dit moment zonder twijfel machtiger dan broadcasters. De inkomsten van broadcasters staan wereldwijd onder druk terwijl inkomsten van telecombedrijven en kabeloperatoren sterk groeien.

In Vlaanderen is die machtsbasis waarschijnlijk nog meer dan in andere landen gekanteld in het voordeel van de distributie omdat omroepen geconfronteerd worden met een feitelijk duopolie van Telenet en Belgacom.

Terwijl vroeger het kabellandschap versnipperd was over 18 intergemeentelijke kabelnetwerken en de rol van deze kabeloperatoren zich louter beperkte tot het doorgeven van het signaal van de omroepen, beperken de distributeurs zich vandaag niet meer tot het één dienst. Kabeloperatoren hebben hun diensten uitgebreid met data, telefonie en mobiele diensten, terwijl een telecombedrijf als Belgacom naast data, telefonie en mobiel, nu ook televisie aanbiedt.

Maar hier blijft het niet bij. Beide distributeurs profileren zich ook meer en meer als een alternatieve content aggregator waarin ze bijvoorbeeld betaaltelevisie aanbieden of extra zenders. Beide zijn immers op zoek naar exclusieve content of extra diensten om nieuwe klanten over de brug te trekken. Omdat beide distributeurs gebruik maken van een verschillende techniek is het voor een kijker die beslist heeft klant te worden bij één van de distributeurs, een hele opgave om van distributeur te veranderen. Recente cijfers vanuit Europa maken dit pijnlijk duidelijk. 54% van de huisgezinnen in België kiezen voor een bundel of pack (Europese Commissie, 2011 (b), p. 77). Wanneer er verder wordt doorgevraagd blijkt 83% van hen inerte klanten te zijn die niet van plan zijn om van operator te veranderen Slecht 8% van hen geeft aan actief te veranderen als ze bij een andere leverancier betere voorwaarden verkrijgen (Europese Commissie, 2011 (b), p. 97).

In de strijd om nieuwe kijkers voor zich te winnen heeft Belgacom zich op de voetbalrechten gestort in 2005. Deze exclusieve content die vanaf dan enkele bij Belgacom te bekijken was, was cruciaal voor deze distributeur om nieuwe klanten binnen te halen. Verder werd geprobeerd om de klant te verleiden met package deals. TV als dienst werd door de distributie “gratis” weggegeven.

Broadcasters zijn hier helemaal niet gelukkig mee omdat dit de prijsperceptie van de klant beïnvloedt. In ruil hiervoor betaalt de distributeur wel steeds grotere ‘retransmissie fees’, bijdrage die ze betalen aan de zenders om hun signaal uit te mogen zenden.

Figuur 5: Belgacom Packs

The advertisement features a blue background with a yellow banner at the top left that reads 'Gratis Digitale TV'. The Belgacom logo is in the top right. Below the banner, it says 'dankzij de Belgacom Packs !'. A central graphic shows two options: 'Telefonie + Internet' or 'GSM + Internet', both leading to 'Belgacom TV gratis' (represented by a TV icon with a red ribbon). Below this, three pack options are listed with their starting monthly prices:

Packs Telefonie + Internet + TV	vanaf 51,92 € / maand
Packs GSM + Internet + TV	vanaf 53,46 € / maand
Packs Telefonie + GSM + Internet + TV	vanaf 71,92 € / maand

Bron: www.belgacom.be

In hoofdstuk 3.2. gaan we uitvoerig in op de dominante positie van de distributie, in het bijzonder van Telenet, en de verhouding tussen omroepbedrijven en de distributie.

Al deze evoluties zorgen er ook voor dat reclame zich moet aanpassen. Zo zien we dat reclame verschuift van de traditionele 30 seconden spot naar ‘product placement’, ‘advertiser funded programs’ en ‘non spot advertising’. Door de veranderende kijkgewoonten heeft ook de audimetrie van de kijkcijfers zich aangepast (zie tabel 2). Zo is vanaf 2010 het uitgesteld kijken tot zes dagen na de uitzending ervan opgenomen in de metingen. Ook het meten van nichezenders wordt uitgevoerd in de zogenaamde kleine audimetrie. In tegenstelling tot de nauwkeurige dagelijkse kijkcijfers van de grote audimetrie, krijgen zenders van de kleine audimetrie maandelijks een rapport met daarin hun gemiddeld dag-, week- en maandbereik en een marktaandeel (CIM, 2011). Gebruikersdata van set top boxen worden op dit moment nog niet gebruikt, maar kunnen op termijn ook een krachtig instrument vormen om reclame doelgerichter te maken.

Chris Anderson: “YouTube is een gigantisch collectief experiment waarmee we de toekomst van de televisie uitvinden” (Anderson, 2009, p. 228)

Wat niet onvermeld mag blijven in het tijdperk van digitale TV is de start van YouTube met de upload van het eerste amateurfilmpje ‘Me at the Zoo’² op 23 april 2005. Hiermee werd een nieuw paradigma geïnstalleerd met de ‘user generated content’ waarin bewegende beelden niet meer door

² <http://www.youtube.com/watch?v=jNQXAC9IVRw>

professionals geleverd werden maar door amateurs. YouTube fungeert als een wereldwijd prikbord en archief van videoboodschappen. Het zorgt er voor dat iedereen ter wereld betrokken kan zijn als maker of gebruiker. YouTube is ook één van de weinigen die erin geslaagd zijn om de kracht van internet TV ten volle te benutten. Op 25 mei 2011 maakte YouTube bekend dat er per dag 3 miljard filmpjes worden bekeken wereldwijd (De Morgen, 2011). Ongebreidelde opslagcapaciteiten, inhoud gegenereerd door gebruikers gekoppeld aan sociale media maken van YouTube een televisie ervaring die anders is dan wat we tot dan toe gewoon waren.

Wat de toekomst brengt is moeilijk te voorspellen, maar dat YouTube en de sociale media hier een grote rol in gaan spelen, is duidelijk. Het afsluiten met YouTube brengt ons ook naadloos bij het volgende hoofdstuk.

2.1.4. Post-Zender TV

“Never before have the balance sheets, strategies, constituent relationships and very existence of media conglomerates been shaped so radically by technology and changing consumer habits. Never before has so much revenue been put on the line, and never before has there existed the potential for so much content, distribution, packaging and pricing to be placed beyond the reach of the media giants” (The Hollywood Reporter, 2005).

Op dit moment merken we dat de macht meer en meer bij de kijker komt te liggen. De kijker neemt de controle en bepaalt wat, wanneer en waar hij kijkt. Dit tijdperk zouden we kunnen benoemen als post-zender TV waarmee we niet willen zeggen dat zenders verdwijnen of irrelevant worden, maar willen duiden op de erosie van hun controle over hoe en wanneer kijkers naar bepaalde programma's kijken (Lotz, 2007, p. 15).

Televisiezenders blijven op dit moment nog steeds belangrijke bronnen van aggregatie van programma's. Zenders fungeren ook als gids voor de kijker met hun welbepaalde zendermerken, maar toch mogen we niet blind zijn voor de vele opkomende technologieën die de kijker veel meer controle geven over hoe hij TV kijkt. Allerlei apparaten als digitale videorecorders, electronic programme guides (EPG), draagbare spelconsoles, tabletcomputers geven de kijker veel meer flexibiliteit. Televisie is ook door middel van het draadloos internet, mobiele netwerken of televisiesignalen bijna overal te ontvangen waardoor TV mobiel is geworden. Kijkers hoeven hun kantoor, auto of andere plaatsen niet meer te verlaten om op zoek te gaan naar een televisietoestel wanneer ze het laatste nieuws of hun favoriete sportuitzending willen volgen. Verdere revoluties in distributie maken het alsmaar makkelijker om video te delen met anderen.

Het is niet enkel de alom verspreiding van pc's, maar ook de gedragsveranderingen bij de nieuwe generaties die hiertoe bijdragen. In het digitale tijdperk werd het verschil tussen computergebruik of televisiekijken vaak aangeduid als het verschil tussen 'push or pull content', 'lean back or lean forward' of nog eenvoudiger het verschil tussen vrije tijd of werk. Maar langzaam zie je dat onder invloed van performante netwerken en de toenemende verspreiding van tablet pc's en smartphones deze twee verschillende manieren van mediagebruik convergeren. Nieuwe media theoreticus Dan Harries heeft het in dit verband over viewsing: het samensmelten van het kijken naar oude media en het gebruiken van nieuwe media.

Dan Harries: "‘Viewers’ are the new ‘connected consumers’ who find entertainment pleasure in the multitasking activities being promoted through their pc" (Harries, 2002, p. 172).

Eens zulke activiteiten als één geheel worden beschouwd en nieuwe generaties zich ook zo gedragen, worden heel wat algemeen veronderstelde grenzen tussen computer en televisie technologieën opgeheven. Generatieverschillen hebben ook zeker een rol gespeeld in het veranderend gebruik van televisie. Voor mensen geboren na 1980, zogenaamde digital natives of millennials genoemd, is de opdeling tussen computer of televisie min of meer zinloos. Opgegroeid met TV, internet en gsm switchen ze met uiterst gemak tussen verschillende technologieën. Deze jongeren gaan 's avonds niet meer exclusief TV kijken, maar multi-tasken tussen gsm, computer en digitale TV. Onderzoek dat groeicijfers aantoont voor alle mediagebruik, bevestigt dit soort gedrag (Lotz, 2007, p. 17).

Samengevat, het postzender tijdperk is aangebroken wanneer het merendeel van de 'viewers' gebruik maakt van de nieuwe mogelijkheden om aan content te geraken en de keuze niet langer beperkt wordt tot de programmaroosters van zenders. Dit tijdperk is niet lineair en geeft kijkers de kans om programma's te kijken gemaakt in om het even welk decennium, door amateurs en professionals, om naar deze programma's te kijken op aanvraag op televisieschermen in de huiskamer, op computerschermen en op draagbare apparaten (Lotz, 2007, p. 19).

Wired 6 april 2007: "TV has evolved in the past, but the current digital revolution shock is unprecedented. And, just as in earlier periods of fecundity, TV production, distribution, and consumption are all being redefined and refreshed by outsiders, from Apple's Steve Jobs to the new amateur producers peopling Youtube or Blip.tv" (Borland & Hansen, 2007).

Wat opvalt is dat het niet de omroepen of gevestigde mediabedrijven zijn die deze verandering leiden maar bedrijven als Apple, Google met YouTube, Samsung, enzoverder. In Vlaanderen zijn het de distributeurs die het voortouw nemen met allerlei initiatieven zoals recent Yelo van Telenet en TV

Everywhere van Belgacom waarin televisiediensten op iPad, iPhone of computer worden aangeboden.

Deze ontwikkelingen zullen zonder twijfel hun invloed hebben op reclame die nog nauwkeuriger kan aangepast worden aan de doelgroep of aan de locatie waar de kijker zich bevindt. Ook zal reclame interactiever worden dan ooit. Dit leidt dan weer tot nieuwe uitdagingen in het meten van mobiel televisiegebruik. Dit is bijvoorbeeld mogelijk met de Portable People Meter die reeds gebruikt wordt in landen zoals de Verenigde Staten, Canada, Noorwegen en Denemarken. Ook Broadcasters' Audience Research Board (BARB) heeft eind juni aangekondigd televisiekijken op pc's, laptops en tablets in het Verenigd Koninkrijk te gaan meten. Uiteindelijk zouden 2500 mensen deelnemen aan het meetproces (BARB, 2011).

De veranderingen die we hierboven beschrijven leiden tot een grotere fragmentatie en een verder geïndividualiseerd gebruik van het medium TV. Het is duidelijk dat in 2011 dit tijdperk in Vlaanderen bij het grote publiek nog niet is aangebroken, hoewel we de contouren hiervan al zien opduiken bij de jongere generaties. In andere landen, met name de Verenigde Staten is de transformatie naar een post-zender TV tijdperk al verder gevorderd met katalysators als Hulu en Netflix. In Europa neemt het Verenigd Koninkrijk het voortouw in de evolutie naar een post-zender tijdperk.

Peter Quaghebeur, algemeen directeur VMMA:

“Binnen die versnippering is televisie nog altijd het grootste medium en dat gaat nog heel lang zo blijven. Als je het alleenstaand bekijkt, zal TV een stukje achteruitgaan, maar in de versnipperde wereld zal het juist omdat het nog zo groot is, alleen nog dominanter worden” (Quaghebeur, 2011).

Hiermee is helemaal niet gezegd dat televisie ten dode opgeschreven is. Het zwarte rechthoekige scherm in de woonkamer blijft nog steeds de focus van het huiselijk entertainment, weliswaar aangevuld met steeds meer apparaten. Televisie gaat immers niet enkel om de manier hoe bewegende beelden ons bereiken, maar het gaat ook om onze ervaringen en praktijken die we al decennia lang associëren met TV kijken. Het zijn juist deze gebruiken die ervoor zorgen dat technologische veranderingen vaak slechts langzaam doordringen. Toch is het zonneklaar dat onze ervaringen met televisie als massamedium verminderen ten voordele van televisie in de vorm van digitale nichekanalen of video on demand. Op termijn ondergaat de broadcastervaring waar we met zijn allen napraten over programma's die we de vorige avond gezien hebben een paradigmashift en evolueert televisie meer en meer naar een interactief, gepersonaliseerd of via sociale media aangedreven medium. Enkel bij speciale gebeurtenissen, grote nieuwsfeiten of internationale sportwedstrijden zal televisie nog de massa bereiken.

Christian Van Thillo, CEO De Persgroep:

“All markets are different. There are two things that are really changing the market abruptly in our industry: one is technology, what we have been seeing the last 10, 15 years with internet and the other one is changes in the legal framework. A country where commercial TV has been around for 25 years will be totally different from a country where it has only been around for 10 years. A country, now I’m going back to technology, where people were still watching free-to-air TV through the antenna like England and France is an entirely different market than Belgium where everybody has had multichannel viewing for 20 years” (Van Thillo, 28 april 2011).

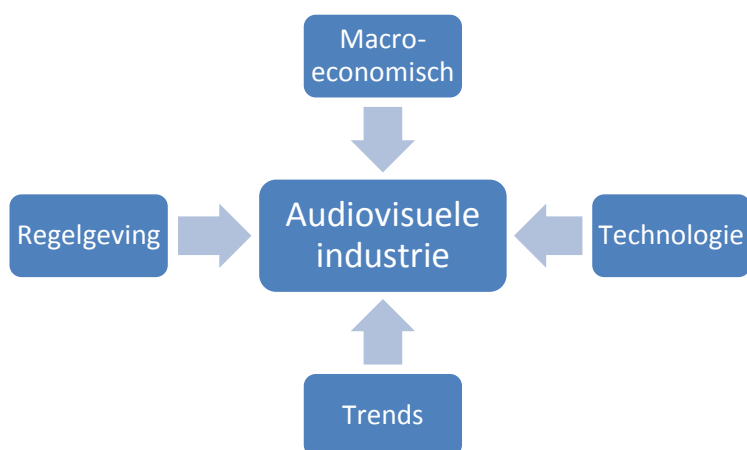
Maar vooraleer we conclusies trekken op basis van internationale trends, is het belangrijk om te onderkennen dat elke markt zijn eigen karakteristieken en wetmatigheden heeft. Zo is het gevaarlijk om de toestand in de Verenigde Staten waar men al met reclame begon in 1941 te vergelijken met deze in Vlaanderen waar de eerste commercials pas in 1989 werden toegelaten. In een lokale en kleine markt zoals Vlaanderen kan vanwege historische, economische en culturele redenen een audiovisueel ecosysteem ontstaan dat gedeeltelijk afwijkt van andere markten om ons heen. Ook de overheid speelt hierin een bepalende rol.

In de volgende hoofdstukken gaan we onze analyse dan ook steeds verder verfijnen en ons onderzoek verder toespitsen op de Vlaamse audiovisuele industrie en in het bijzonder de Vlaamse Media Maatschappij. We gebruiken voor deze analyse het model van de waardeketen, ontwikkeld door Porter.

2.2. Analyse volgens waardeketen

Het concept van de waardeketen werd ontwikkeld door Michael Porter in 1985 in zijn boek *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. In eerste instantie was de waardeketen bedoeld om inzicht te krijgen in een reeks organisatorische activiteiten in één enkele organisatie, maar men kan dit concept evenzeer hanteren om te analyseren welke plaats de eigen activiteiten in de waardeketen van de sector inneemt. De waardeketen staat niet op zich en wordt beïnvloed door een viertal exogene factoren. In deze thesis focussen we ons niet op de regelgeving of de macro-economische factoren, maar des te meer op trends en technologie.

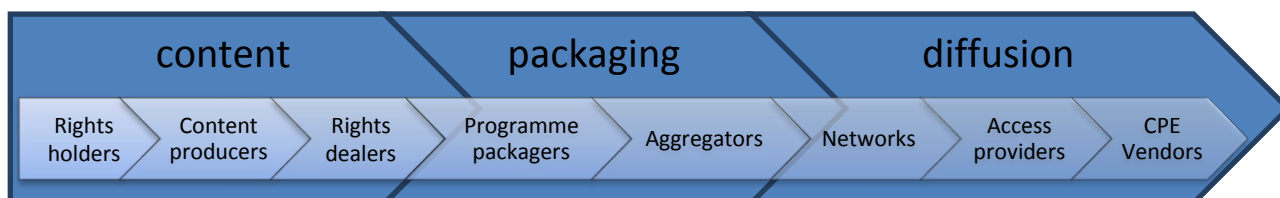
Figuur 6: Model exogene invloeden



2.2.1. Waardeketen audiovisuele industrie

Voor een studie van de Europese Commissie over de Europese audiovisuele sector, verfiende Andersen Consulting de waardeketen van Porter tot een specifieke waardeketen voor de sector. Het is dit conceptueel kader dat we gebruiken om de audiovisuele sector in Vlaanderen te analyseren.

Figuur 7: Waardeketen audiovisuele industrie



Bron: Outlook of the development of technologies and markets for the European Audio-visual sector up to 2010 (Andersen & Europese Commissie, 2002, p. 5)

Dit model onderscheidt acht verschillende rollen gegroepeerd in drie schakels en biedt daardoor een grote nauwkeurigheid bij het analyseren van de sector. Hierdoor levert het een beter inzicht op in de relaties en de dynamiek tussen de verschillende stakeholders in de sector. Het is belangrijk om te beseffen dat de verschillende rollen vaak niet meer netjes afgebakend kunnen worden in deze tijden. De hele waardeketen is namelijk voortdurend en versneld aan het veranderen. Zo zal bijvoorbeeld op het domein van internet televisie met de ontwikkeling van over the top video (zie hoofdstuk 4.1.2), het speelveld verdeeld worden tussen televisiezenders, kabelnetwerken en breedband operatoren, maar ook tussen nieuwe intreders en alternatieve dienstverleners (Europese Commissie, 2011).

In bovenstaande waardeketen vinden we onder de schakel 'content' drie rollen terug die zich inlaten met de productie van content.

- Rights holders

Er zijn zeer vele eigenaars van intellectuele rechten in de audiovisuele wereld maar vaak hebben deze een overeenkomst met enkele bedrijven die deze rechten commercieel uitbaten. Vaak nemen deze bedrijven ook de rol op van handelaar in die rechten.

- Content producers

Zij combineren artistieke, financiële en commerciële know-how en produceren audiovisuele werken. Bekende voorbeelden in Vlaanderen zijn Endemol, Woestijnvis en Kanakna.

- Rights dealers

Deze bedrijven bemiddelen tussen de vele onafhankelijke productiehuisen door aggregatie van film en TV programmarechten in een uitgebreide rechtencatalogoog. Hierdoor worden de transactiekosten die gepaard gaan met het zoeken en selecteren van rechten verlaagd voor de klanten. Vooral op de markt van speelfilms is dit belangrijk. United International Pictures is hiervan een goed voorbeeld.

De volgende schakel handelt over packaging, het verpakken van content in voorstellen die een meerwaarde biedt voor klanten.

- Programme packagers

Zij zijn verantwoordelijk voor de selectie, het bestellen en aankopen van programma's, voor het opstellen van programmaschema's, het verpakken van programma's in zenders en het verkopen van zendtijd aan adverteerders. Typische voorbeelden hier zijn publieke omroepen, commerciële zenders en betaaltelevisie.

- Aggregators

Zij houden zich bezig met het verzamelen van zenders in pakketten die vaak in een abonnementsformule verkocht worden aan klanten. Met de ontwikkeling van nieuwe

media zijn er vele andere mogelijkheden opengegaan om zich te profileren als aggregator, bijvoorbeeld door middel van portaalsites of video on demand diensten. De rol van aggregator wordt dikwijls gecombineerd met die van access provider.

De laatste schakel is die van diffusion of de verspreiding van content. In de Vlaamse context spreekt men over deze schakel als distributie.

- Networks

Hiermee worden de netwerken bedoeld waarlangs alle signalen worden verspreid. Netwerken kunnen van één naar velen gaan of van punt naar punt leiden, kunnen interactief zijn of niet. Voorbeelden hier zijn telecomoperatoren of kabelbedrijven.

- Access providers

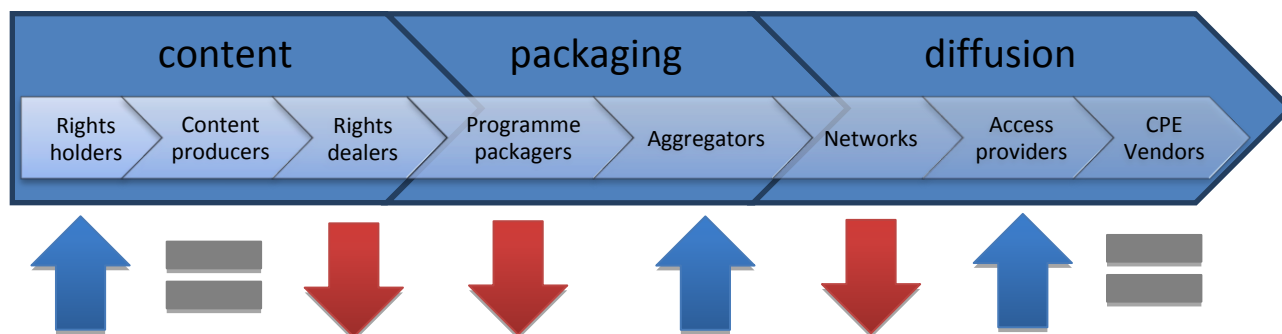
Zij beheren media platformen en de apparatuur die klanten nodig hebben om zich toegang te verschaffen tot deze platformen zoals set top boxen. Zij zijn ook degenen die verantwoordelijk zijn voor de klantenrelatie en het facturatieproces. Zij fungeren ook als een soort toegangspoort tot een breed aanbod van diensten waaronder televisie, telefonie en internet.

- CPE Vendors (Customer Premises Equipment)

Zij zijn verantwoordelijk voor de productie, verkoop en marketing van apparaten voor de eindgebruiker zoals televisies, smartphones, computers, enzoverder.

Sinds de ontwikkeling van deze audiovisuele waardeketen in 2002 werden de gevolgen van de digitalisering duidelijk. Wie waren in deze nieuwe digitale waardeketen de winnaars en wie de verliezers? In figuur 8 wordt weergegeven hoe de machtsverhoudingen in de afgelopen jaren verschoven zijn.

Figuur 8: Macht om de waardeketen te controleren



Voor rechtheouders is de situatie erop vooruitgegaan. Door de rechten te exploiteren doorheen meerdere applicaties en platformen, neemt hun macht en omzet toe. Producers van content hebben

moeten investeren in productie op maat van verschillende applicaties, beheer van rechten en de ontwikkeling van meta-data. Dit brengt grote investeringen met zich mee die enkel zijn weggelegd voor de grote spelers en de positie van de kleine productiehuisen heeft doen verzwakken. Aan de andere kant biedt de verhoogde vraag naar content voor meerdere platformen, extra kansen voor nieuwe en bestaande producers. Ook voor rechtenhandelaars ontstaan er nieuwe kansen op de digitale markten waar producers, rechtheouders, zenders en aggregators hun producten uitwisselen. Aan de andere kant wordt hun positie ondermijnd door onvolkomenheden van het digital rights management systeem en een regelgevend kader dat niet is aangepast.

Voor de traditionele omroepbedrijven betekent een volledige digitale waardeketen waar programma's steeds vergezeld worden door hun meta-data, dat nieuwe diensten zoals Electronic Programme Guide (EPG) en Digital Video Recorder (DVR) hun business model bedreigen. Deze technologieën stellen kijkers immers in staat om te focussen op de programma's die hij wil zien. Deze verschuiving van zenderfocus naar programmafocus ondermijnt de belangrijkste bron van inkomsten voor omroepen, namelijk de reclame tussen de programma's. Ze zullen verplicht zijn om nieuwe en innovatieve diensten te ontwikkelen rond programma's om hun positie te behouden.

Aggregators hebben duidelijk het meeste baat bij de digitale waardeketen aangezien zij nieuwe diensten kunnen ontwikkelen op het interactieve platform. Diensten zoals TV portals, EPG's, games en interactieve informatietoepassingen openen een nieuwe stroom van mogelijke inkomsten. Zij kunnen in de toekomst ook gebruik maken van de Customer Relations Management (CRM) informatie die zij via de geassocieerde netwerken verkrijgen.

In het domein van de netwerken is er een continue vraag naar performantie waardoor steeds nieuwe investeringen nodig zijn. Access providers ontwikkelen zich ook meer en meer tot platform providers. Zij implementeren en beheren interactieve platformen, managen klanten- en facturatiesystemen. Wat de verkoop van CPE betreft, zal de vraag verhogen samen met de internationale concurrentie (Andersen & Europese Commissie, 2002, pp. 142-143).

Het spreekt voor zich dat vele audiovisuele bedrijven verschillende van deze rollen opnemen, ook in Vlaanderen. In het volgende hoofdstuk passen we het concept van de waardeketen toe op de lokale situatie. Het is belangrijk te onderkennen dat elke markt anders is, afhankelijk van de grootte van de markt, de aanwezigheid van sterke lokale mediabedrijven en de interne relaties onderling. Ook culturele, linguïstische en economische condities en het audiovisueel beleid spelen een rol. Het is de bedoeling om de grote mediabedrijven en hun activiteiten, recente overnames en nieuwe initiatieven in de Vlaamse audiovisuele industrie met het model van de waardeketen zo accuraat mogelijk te duiden zodat we een goed zicht krijgen op de specifieke situatie van deze lokale markt.

2.2.2. Vlaamse mediagroepen en hun activiteiten in de waardeketen

Volgens het rapport van de Vlaamse Regulator voor de media zijn er in Vlaanderen een tiental mediagroepen actief met activiteiten in pers, televisie, radio of internet. Deze mediagroepen gaan strategische allianties aan door kennis en vaardigheden uit te wisselen, maar soms ook door samen te werken op het gebied van kapitaal, technologie of personeel. Soms monden deze allianties dan weer uit in overnames of structurele verankeringen. Het hele speelveld is dus in constante verandering. Figuur 9 probeert op een zo overzichtelijk mogelijk manier de situatie in Vlaanderen voor te stellen in 2010.

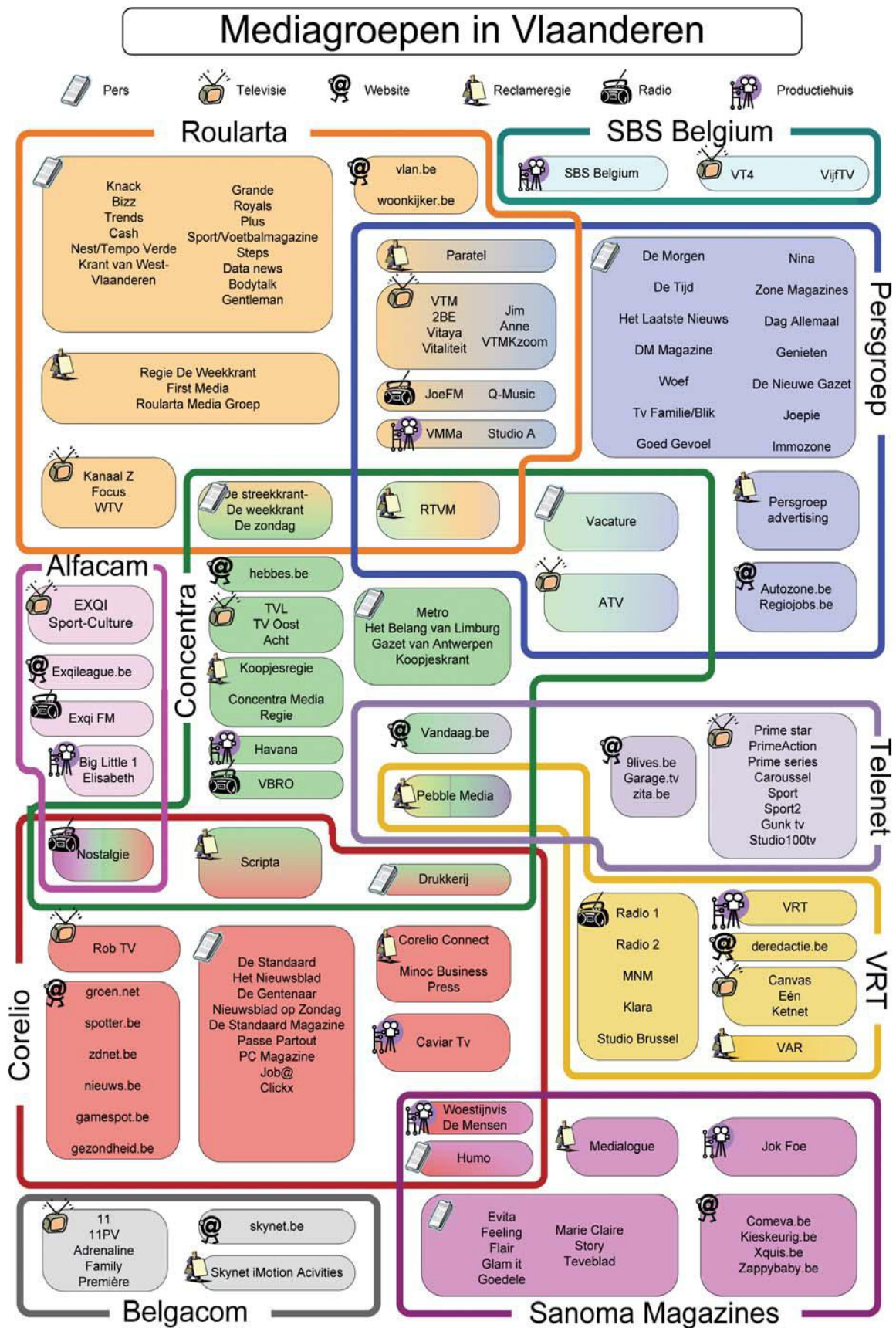
Ondertussen was er in 2011 de veelbesproken overname van de twee SBS zenders door de holding De Vijver waarin Sanoma, Corelia en Woestijnvis elk een derde uitmaken waardoor het medialandschap weer grondig hertekend wordt. In onze analyse nemen we dan ook het bedrijf Woestijnvis op. Aangezien wij ons toespitsen op de audiovisuele component van de media betrekken we ook Studio 100 in onze analyse dat men zou kunnen beschouwen als een entertainmentgroep met talrijke audiovisuele activiteiten naar het voorbeeld van Disney.

Wat opvalt is dat steeds meer persbedrijven de sprong maken naar audiovisuele activiteiten. Omwille van onder andere de digitalisering zijn immers de belemmeringen om deze markt te betreden kleiner geworden. De kosten om bijvoorbeeld een themazender op te richten zijn gevoelig gedaald. Ook het produceren van content kan in sommige gevallen goedkoper gebeuren. Vanwege de onzekere tijden voor uitgevers van kranten en tijdschriften, zijn zij meer en meer geneigd om hun risico's verder te spreiden en richtten ze zich ook op audiovisuele activiteiten.

Ook merken we op dat de meeste mediagroepen sterk lokaal verankerd zijn. Zij ontplooiën weinig activiteiten in het buitenland en wat meer is, ook weinig buitenlandse groepen hebben interesse voor de Vlaamse markt. Vooral de audiovisuele activiteiten blijven een exclusieve Vlaamse aangelegenheid. Enkel Alfacam is een audiovisueel bedrijf met een internationale oriëntatie. De Persgroep en de Vlaamse Media Maatschappij hadden de ambitie om drie Nederlandse televisiezenders over te nemen in 2011, maar hebben het niet gehaald. Aan de andere kant zijn er ook weinig buitenlandse spelers actief op de Vlaamse markt buiten het Finse Sanoma en Telenet, een Vlaams bedrijf maar in buitenlandse handen.

Bij onze analyse zullen we het model van de waardeketen gebruiken en zien in hoeverre deze mediagroepen horizontaal en verticaal geïntegreerd zijn.

Figuur 9: Mediagroepen in Vlaanderen 2010



Bron: VRM, mediaconcentratie in Vlaanderen, rapport 2010 (Vlaamse Regulator voor de Media, 2010, p. 116)

De voorgaande figuur dient als eerste kennismaking met het verstrengelde medialandschap in Vlaanderen, maar hieronder gaan we in alfabetische volgorde dieper in op de activiteiten van elke mediagroep met een bijzondere aandacht voor de evoluties van de laatste jaren om uiteindelijk tot enkele conclusies te komen.

- Alfacam

Alfacam is ontstaan als leverancier van facilitaire diensten en is ondertussen uitgegroeid tot een wereldwijde autoriteit wat betreft HD opnames van grote evenementen en sportwedstrijden zoals de Olympische Spelen. Ook zij hebben zich verder verticaal geïntegreerd door themakanalen onder de naam Exqi Sport en Exqi Culture op te starten. In 2010 lanceerde men een generalistische familiezender onder de naam Exqi Plus. Dit was echter geen succes en na een half jaar uitzendingen werd de zender stopgezet. Ook de nichezenders versmolten tot één kanaal Exqi Sport-Culture.

- Belgacom

Heeft zich ontwikkeld van een telecombedrijf naar een aanbieder van breedbanddiensten: televisie, internet, telefonie en mobiele diensten. In haar strijd om zoveel mogelijk klanten te verwerven voor haar 'quadruple play' aanbod verwierf Belgacom de rechten op het Belgisch eerste klasse voetbal. Bedoeling was om met exclusieve content die enkel via Belgacom TV te bekijken was, zoveel mogelijk klanten binnen te halen voor hun packs. Van 2005 tot 2011 was Belgacom als operator van twee betaaltelevisiekkanalen 11 en 11 PPV dus ook actief als omroeporganisatie, meer bepaald als programma packager. Om de content te verzorgen voor deze voetbalzenders werkte ze samen met het productiehuis Woestijnvis. Verder speelt zij ook een rol als aggregator in de schakel packaging met haar VOD aanbod en het aanbieden van TV zenders in de vorm van betaalboeketten. Ondanks de achterwaartse integratie, blijven de voornaamste activiteiten van Belgacom in de schakel diffusion of distributie liggen.

- Concentra

Concentra is ontstaan als dagbladuitgever met Het Belang van Limburg, later nam ze ook de Gazet van Antwerpen over. Ondertussen is ze ook eigenaar of mede-eigenaar van drie regionale TV-zenders. In 2009 lanceerde ze acht, een digitale televisiezender gericht op heel Vlaanderen. Verder is ze eigenaar van de regionale commerciële radiozender Nostalgie en mede-eigenaar van Radio West Vlaanderen 1. Ook is Concentra deels eigenaar van productiehuis Havana.

- Corelio

Corelio is historisch gegroeid uit de VUM groep met de kranten De Standaard en Het Nieuwsblad. In de jaren tachtig heeft ze de historische kans gemist om te starten met commerciële televisie in Vlaanderen (zie hoofdstuk 3.1). Later heeft ze zich vooral toegespitst op de schakel content door zich in te kopen bij de productiehuisen Woestijnvis, De Mensen en Caviar. Ook is ze eigenaar van één regionale televisieomroep. In 2011 kocht ze samen met Sanoma de twee SBS zenders en wordt zo ook actief in de schakel programme packaging.

- De Persgroep

De Persgroep is de grootste multimediegroep van Vlaanderen na de overname van de krantentitels AD, de Volkskrant, Trouw en Het Parool in Nederland. In Vlaanderen is zij onder andere eigenaar van de kranten Het Laatste Nieuws en De Morgen. Na heel wat wissels in de aandeelhoudersstructuur van de Vlaamse Media Maatschappij, is De Persgroep sinds 1998 voor 50 % aandeelhouder van de grootste commerciële omroeporganisatie de Vlaamse Media Maatschappij. Door dit belang is ze ook deels eigenaar van Studio A en beweegt ze zich dus op alle terreinen van de audiovisuele waardeketen uitgezonderd distributie. Tevens heeft ze een belang van 50% in de regionale zender ATV.

- Roularta Media Group

Roularta is in de eerste plaats gekend als uitgever van tijdschriften en gratis kranten, waaronder heel wat titels in Frankrijk. Zij is ook eigenaar van twee regionale zenders Focus en WTV en een nationale zakenzender Kanaal Z / Canal Z. Samen met De Persgroep is zij medeaandeelhouder voor 50% in de Vlaamse Media Maatschappij.

- Sanoma Magazines Belgium

Sanoma specialiseert zich in de uitgave van magazines en tijdschriften. De laatste jaren neemt Sanoma in Vlaanderen meer en meer initiatieven op de audiovisuele markt. Zo nam ze in 2007 het productiehuis Jok Foe over. In 2011 kocht ze samen met Corelio en Woestijnvis de twee SBS zenders. Ook in Nederland is Sanoma samen met Talpa de overnemer van de Nederlandse SBS zenders Net 5, SBS 6 en Veronica. Sanoma Belgium behoort tot de grote Finse mediagroep Sanoma met o.a. kranten, tijdschriften, kiosken, radio en televisie. Dit opent voor de SBS zenders mooie perspectieven qua synergiën op het gebied van formatrechten, aankoopdeals met de majors, productie van programma's voor verschillende landen, enzoverder.

- SBS Belgium

Twee commerciële zenders die in 2011 verkocht werden door ProSiebenSat.1 aan de holding De Vijver. Zij zijn dus onderdeel geworden van de mediagroepen Sanoma, Corelio en het productiehuis Woestijnvis en verdwijnen dus als aparte mediagroep.

- Studio 100

Studio 100 is ontstaan als een productiehuis van TV programma's voor kinderen en ondertussen uitgegroeid tot een brede entertainmentgroep. Met de overname van EM Entertainment in 2008 verwierf Studio 100 een uitgebreide catalogus aan content en karakters zoals Maya de Bij en Pippi Langkous. Ondertussen is Studio 100 ook eigenaar van verschillende pretparken in België, Nederland en Duitsland. In 2008 richtte ze samen met Telenet Studio 100 TV op, een digitaal kinderkanaal. Samen met VMMA werd in 2009 VTMKzoom opgestart. Tenslotte werd op 1 december 2010 de nieuwe zender Njam opgericht, een culinaire themazender. Bij Studio 100 is er dus sprake van een voorwaartse integratie van de schakel content naar de schakel packaging. Binnen deze schakel leggen ze zich ook toe om hun content via VOD beschikbaar te stellen en opereren ze zo als aggregator voor hun eigen content.

- Telenet

Telenet is eveneens op diverse terreinen van de waardeketen actief. Historisch is Telenet gegroeid vanuit de verschillende kabeloperatoren, maar ondertussen heeft het bedrijf zijn activiteiten sterk uitgebreid zodat het nu enerzijds kan beschouwd worden als een brede mediaspeler, en anderzijds als leverancier van allerlei breedbanddiensten. De eerste stappen richting packaging werden gezet met de betaalzenders Prime. Later volgden Studio 100 TV voor kinderen en Gunk TV voor gamers dat in 2011 is stopgezet. In 2011 heeft Telenet de voetbalrechten verworven van het eerste klasse voetbal in België voor drie seizoenen voor 165,6 miljoen euro en wordt Prime Sport veranderd in Sporting Telenet. Bedoeling is om op termijn alle voetbalwedstrijden van deze Belgische competitie live te brengen via betalende kanalen. Bij Telenet is er dus sprake van een achterwaartse verticale integratie naar de schakel programma packaging. De reden hiervoor is dat door het aanbieden van exclusieve content een aantrekkelijke waarde propositie wordt geformuleerd naar de klant. Telenet en Belgacom concurreren immers volop om zoveel mogelijk nieuwe klanten te winnen voor hun 'quadruple play' aanbod. Vaak wordt digitale televisie verkocht in een abonnementsbundel waar de klant niet alleen ingaat op het televisieaanbod maar ook op alle andere breedbanddiensten die Telenet aanbiedt, telefonie, data en mobiel. Aangezien Telenet nog niet beschikte over een mobiel

netwerk, heeft ze in 2011 de vierde Belgische licentie voor een mobiel netwerk gekocht voor voor 71,5 miljoen euro, samen met de Waalse partner VOO.

- VRT

De openbare omroep is traditioneel altijd aanwezig geweest op de drie terreinen, content creatie, packaging en verspreiding. De VRT is één van de weinige voorbeelden die zich hebben teruggetrokken uit een schakel. Ze hebben namelijk hun zenderpark verkocht en daardoor hebben ze zich teruggetrokken uit de schakel diffusion of distributie. Wat betreft content creatie is de VRT altijd een bepalende speler op de Vlaamse markt. In de nieuwe beheersovereenkomst met de overheid voor de periode 2012-2016 wordt bijvoorbeeld bepaald dat driekwart van de uitzendingen van eigen makelij dient te zijn. Ook op het gebied van packaging is de VRT op dit moment marktleider met hun twee zenders Eén en Canvas/Ketnet. De nieuwe beheersovereenkomst geeft de VRT nu de mogelijkheid om een derde zender uit te bouwen en Canvas en Ketnet te ontkoppelen.

- Woestijnvis

Woestijnvis is verantwoordelijk voor de grootste succesprogramma's van de afgelopen tien jaar in Vlaanderen waaronder De Slimste Mens ter Wereld en Man Bijt Hond, een dagelijks programma na het journaal. Al deze programma's werden uitgezonden op de openbare omroep waarmee Woestijnvis al die tijd een exclusiviteitsovereenkomst had. In 2011 loopt deze overeenkomst af. Woestijnvis heeft samen met Corelio en Sanoma in april 2011 de twee zenders van de SBS groep gekocht. Hiermee zorgt Woestijnvis ervoor dat ze aanwezig is in een schakel hoger in de waardeketen en creëert ze als het ware opnieuw gegarandeerde afnemers voor haar programma's. Voor de mediagroepen Corelio en Sanoma die traditioneel hun activiteiten ontplooiden in de printmedia, betekent deze overname vooral een risicospreiding. Advertentie-inkomsten die teruglopen in de printmedia kunnen dan gecompenseerd worden door reclame op televisie.

Hiermee is geschetst hoe het Vlaamse audiovisuele landschap grotendeels in handen is van een tiental mediagroepen, vaak ontstaan als uitgever van dag- en weekbladen. Samengevat kunnen we stellen dat het televisielandschap wordt gekenmerkt door een groot aantal spelers in de schakel content. Een aantal van deze productiehuisen en facilitaire bedrijven blijven onafhankelijk en vinden we dan ook niet terug in deze analyse.

In de schakel packaging is er de laatste jaren heel veel beweging. Er komen veel nieuwe aanbieders bij, maar voornamelijk digitale themakanalen. De generalistische zender EXQI Plus opgestart door Alfacam is ondertussen vanwege tegenvallende kijkcijfers stopgezet. In vergelijking met de schakel content is er een iets grotere concentratie bij de schakel packaging, met een sterk aandeel voor de

VRT, VMMa en de voormalige SBS zenders. In de schakel distributie blijven er slechts een beperkt aantal marktspelers actief, met name Telenet en Belgacom. Spelers zoals Mobistar en TV Vlaanderen spelen vanwege hun beperkt aantal klanten voorlopig amper een rol van betekenis. De twee dominerende distributeurs begeven zich volop naar de voorliggende schakels in de waardeketen door zelf content aan te bieden al dan niet in de vorm van een lineaire televisiezender. In tabel 5 vatten we al deze recente initiatieven en overnames samen.

Tabel 5: Activiteiten van de Vlaamse mediagroepen in de audiovisuele waardeketen

	Waardeketen		
	Content	Packaging	Diffusion
Alfacam	√	Nieuw	
Belgacom	√	Nieuw	√
Concentra	√	Nieuw	
Corelio	√	Nieuw	
De Persgroep	√	√	
Roularta	√	√	
Sanoma	Nieuw	Nieuw	
Studio 100	√	Nieuw	
Telenet	√	Nieuw	√
VRT	√	√	
Woestijnvis	√	Nieuw	

Het is duidelijk dat alle mediagroepen aanwezig willen zijn in verschillende schakels van de audiovisuele waardeketen, vooral rond content en packaging. We zien allerlei bewegingen richting

packaging ontstaan via het oprichten van nieuwe zenders of door het overnemen van televisiezenders. Ook de VRT doet haar duit in het zakje door een derde zender als belangrijkste eis bij de onderhandeling van de nieuwe beheersovereenkomst naar voor te schuiven. Deze eis werd ondertussen door de Vlaamse overheid ingewilligd.

Uit al deze feiten kunnen we afleiden dat het geloof in televisiezenders bij de Vlaamse mediagroepen nog staat als een huis. Mediagroepen nemen zulke strategische beslissingen enkel als ze verwachten dat er op korte en middellange termijn nog heel wat geld te rapen valt. Het bedrag dat De Vijver bijvoorbeeld op tafel legde voor de SBS zenders komt grosso modo overeen met tien maal de jaarlijkse winst van de SBS zenders. Hier bovenop komt nog een strategische premie omdat gevestigde televisiezenders nu immers niet vaak te koop staan. Dit geeft aan dat de overname van deze zenders is gebeurd met een tijdsperspectief van meer dan 10 jaar. Ook het feit dat Christian Van Thillo herhaaldelijk toegaf hoezeer het hem speet dat hij naast de overname van de SBS zenders in Nederland had gegrepen ondanks het feit dat hier een prijskaartje aan vastkleefde van ongeveer één miljard euro geeft aan dat het vertrouwen in televisiezenders vrij algemeen is (Van Thillo, 28 april 2011).

Uit deze gebeurtenissen kun je afleiden dat ondanks het feit dat we ons uiteindelijk begeven naar een post-zender TV tijdperk waarin de controle over waar en wanneer er TV gekeken wordt verhuist naar de kijker, men in Vlaanderen overtuigd is dit nog heel wat tijd in beslag gaat nemen en dat er in tussentijd nog heel wat geld te verdienen valt met traditionele generalistische en digitale niche zenders.

Peter Quaghebeur, algemeen directeur VMMA:

”Op lange termijn gaat dat wel meer en meer uitsterven maar misschien kan dat nog 20, 30 tot vijftig jaar meegaan zonder probleem, weliswaar misschien met een daling elk jaar maar nog altijd met een heel mooi business model en heel veel tevreden klanten. Maar ze gaan hun tenen moeten uitkuisen en op een andere manier moeten omgaan met de kijker” (Quaghebeur, 2011).

Bij de distributie zien we dat de investeringen die vereist zijn om de netwerken aan te passen om die enorme hoeveelheden data te kunnen transporteren, enkel zijn weggelegd voor telecomoperatoren en kabeldistributeurs met grote kapitaalbuffers. Toch zie je dat deze access providers en beheerders van netwerken zich ook integreren in de waardeketen naar de achterliggende schakels content en packaging omdat ze een groter deel van de consumenten uitgaven willen bemachtigen. Voorlopig zijn Belgacom en Telenet vooralsnog relatief kleine spelers binnen de schakels content en packaging, maar als onderneming zijn ze vele malen groter dan de andere groepen wat hun de kans biedt om ook in de andere schakels grote investeringen te ondernemen indien nodig.

Dat deze bedrijven diepe zakken hebben, heeft ervoor gezorgd dat de voetbalrechten in handen zijn gekomen van de twee distributeurs. De strijd om zoveel mogelijk klanten te winnen voor het digitale televisieaanbod is ook een race tegen de tijd. Belgacom had in 2005 dan ook veel geld over voor het voetbalcontract. Met deze exclusieve content wou ze haar achterstand op Telenet goedmaken wat niet helemaal gelukt is. In 2011 kwamen de voetbalrechten voor het grootste deel terug in handen van Telenet die deze vooral wil commercialiseren via haar betaalzenders en haar aanbod a la carte waarin de kijker betaalt voor de wedstrijd van zijn keuze. Het valt nog af te wachten of de dynamiek die de distributeurs naar de schakel packaging drijft in hun zoektocht naar klanten voor digitale televisie aanhoudt als het overgrote deel van de kijkers hun keuze van dienstenleverancier bepaald hebben.

Doordat deze distributeurs opschuiven naar de schakel packaging, vervullen zij meer en meer de rol van poortwachter, zij bewaken de toegang tot het aanbod dat de gebruiker krijgt. De poortwachter rol die de broadcaster traditioneel bezat waarin hij bepaalde wat de kijker te zien kreeg, is dus ook ten dele verhuisd naar de distributeur zodat we nu met een dubbele poortwachter rol zitten. De keuze om deze poortwachters te omzeilen is dan wel weer toegenomen voor de gebruiker. Via het internet kan hij op velerlei manieren toch aan bepaalde content geraken. Alle aanbieders van internetdiensten concurreren nu op alle levels van de waardeketen op een wereldwijde basis. In hoofdstuk vier gaan we hierop dieper op in.

Merken we tenslotte ook op dat de Vlaamse ondernemingen die aanwezig zijn op de televisiemarkt vaak ook activiteiten ontplooiën die zich buiten de televisiewereld afspelen zoals radio- en internetactiviteiten, merchandising en andere vormen van entertainment. Vaak is de diversiteit in hun aanbod slechts mogelijk door met elkaar verregaande vormen van samenwerking aan te gaan zoals we in figuur 9 reeds vaststelden.

In het volgende hoofdstuk gaan we de plaats bepalen die de Vlaamse Media Maatschappij inneemt in het medialandschap dat we zonet besproken hebben.

3. De Vlaamse Media Maatschappij

In dit hoofdstuk behandelen we onze tweede onderzoeksvraag: Welke positie bekleedt de Vlaamse Media Maatschappij in dit speelveld? Wat is haar verhouding met de distributie?

In de analyse van de waardeketen van de audiovisuele industrie is de Vlaamse Media Maatschappij niet opgenomen omdat zij in handen is van twee andere mediagroepen, namelijk De Persgroep en Roularta. Op basis van omzet en personeel is ze groter dan enkele van de mediagroepen die wel aan bod kwamen. Op basis van deze criteria is VMMA zeker één van de belangrijke spelers in Vlaanderen. Sinds haar ontstaan als televisieomroep is zij de commerciële marktleider in Vlaanderen. Willen we echter begrijpen waar dit bedrijf zich op dit moment bevindt en wat de toekomst brengt, is het noodzakelijk om terug te blikken op haar geschiedenis.

3.1. Geschiedenis VMMA

3.1.1. Vliegende start

De geschiedenis van de eerste commerciële televisiezender gaat terug tot begin jaren tachtig. Twee politieke partijen, met name de christendemocratische partij CVP en de liberale partij PVV wensten het monopolie van de openbare omroep te doorbreken. Om dit te bewerkstelligen werd op 28 januari 1987 het kabeldecreet door de Vlaamse Raad goedgekeurd. Op 6 februari 1987 werd vervolgens de wet op de etherreclame goedgekeurd. Hiermee werd de weg voor een commerciële televisiezender geopend.

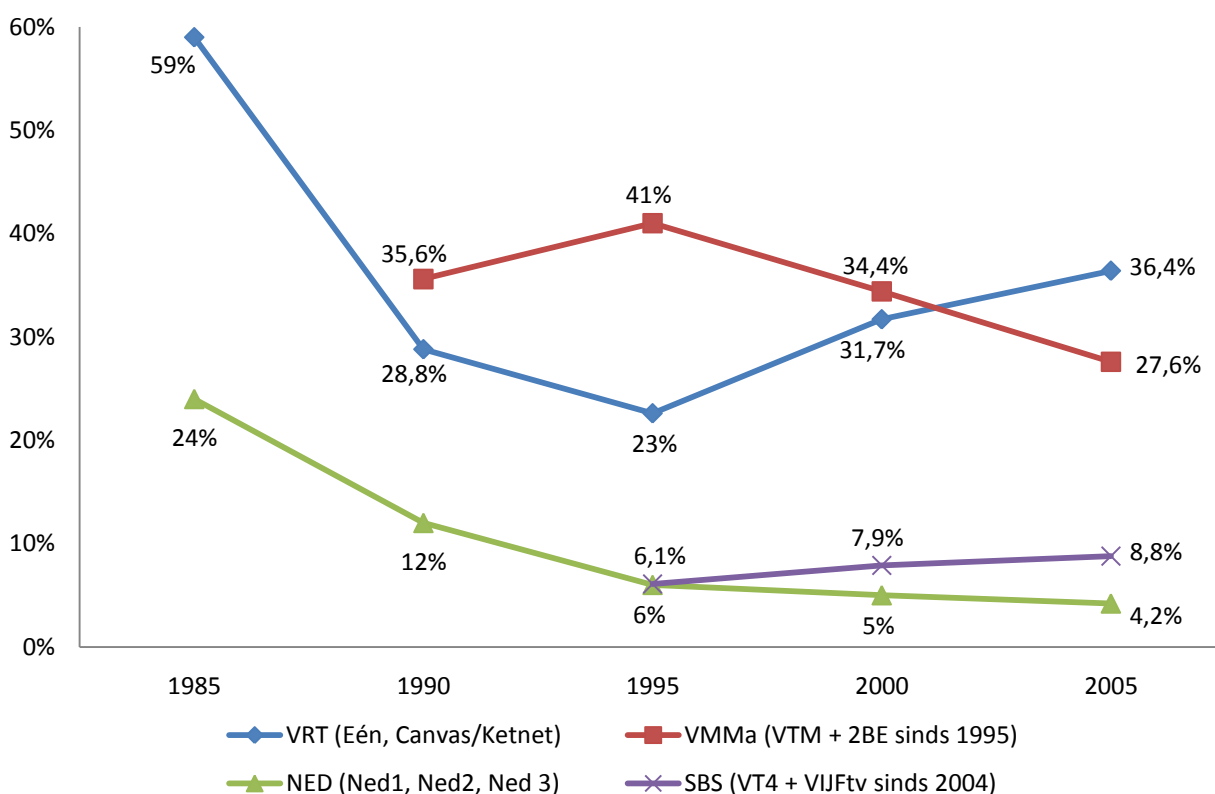
Toch was er in Vlaanderen niet veel vertrouwen in de goede afloop van de zaak. Men twijfelde eraan of deze nieuwe zender wel voldoende rendabel zou kunnen worden vanwege de beperkte reclamemarkt in Vlaanderen. Ook vreesden de dag- en weekbladensector de negatieve gevolgen van de invoering van een commerciële televisiezender. Aangezien volgens hen de reclamemarkt vrijwel inelastisch was, zou dit ten koste gaan van de inkomsten van de schrijvende pers. Daarom dat de wetgever aan deze bezwaren tegemoet kwam door te voorzien dat minimum 51% van de aandelen van de nieuwe zender in handen moest komen van de Nederlandstalige pers in België. Ook werd voorzien dat de nieuwe zender een feitelijk reclamemonopolie zou krijgen voor de duur van 18 jaar, telkens verlengbaar met een periode van negen jaar.

Vanaf 1984 stonden er twee groepen klaar om het initiatief te nemen, aan de éne kant Onafhankelijke Televisie Vlaanderen (OTV) en aan de andere kant de Vlaamse Media Maatschappij (VMMA). OTV bestond uit de krantenmaatschappijen Vlaamse Uitgevers Maatschappij (het latere

Corelio), Concentra en De Tijd, terwijl VMMA de overige 85 % van de dag- en weekbladpers verenigde. Na jarenlange discussies haakte OTV af in 1987 en erkende de overheid VMMA als enige gesprekspartner. VMMA richtte dan op 28 oktober 1987 de Vlaamse Televisie Maatschappij op waarin negen uitgevers zich verenigden die ieder 11,1% van de aandelen bezaten. Een maand later, op 19 november 1987, verkreeg de nieuwe zender VTM van de Vlaamse regering de licentie voor een niet-openbare televisievereniging die zich tot de ganse Vlaamse gemeenschap richtte. Een dag later verleende de nationale regering tevens de reclamemachtiging. Alle voorwaarden waren nu vervuld om van start te gaan met commerciële televisie in Vlaanderen. Uiteindelijk startte VTM op 1 februari 1989 met de eerste uitzendingen. VTM profileerde zich vanaf het begin als een Vlaamse zender voor een Vlaams publiek met als twee speerpunten, amusement en informatie. Daarom werd er vanaf het begin flink geïnvesteerd in een nieuwsdienst en in lokale producties (Otten, 2005, pp. 124-126).

VTM sloeg in als een bom. Van bij de start haalde ze dadelijk marktaandeel van boven de 25% en tegen het einde van 1989 behaalde ze reeds een aandeel van boven de 35% om nog door te groeien naar aandelen van 40%.

Figuur 10: Marktaandelen televisie Vlaanderen, 1985-2005 (in %)



Bron: VRT & Audimetrie (Dhoest & Van Den Bulck, 2007, p. 37)

Ook financieel ging het de zender voor de wind. De reclame-inkomsten overtroffen iedere verwachting.

Christian Van Thillo, CEO De Persgroep:
“The channel was profitable from day one” (Van Thillo, 28 april 2011).

3.1.2. Commerciële concurrentie

De eerste jaren waren voor VTM bijzonder succesvol, maar als gevolg hiervan groeide de interesse van andere bedrijven om de bloeiende Vlaamse audiovisuele markt te betreden.

Christian Van Thillo, CEO De Persgroep: “We just raised our rates for advertising when we needed more money for programming, that’s what you do when you’re alone. Then suddenly another company comes in and the fight starts” (Van Thillo, 28 april 2011).

De Anglo-Scandinavische groep Scandinavian Broadcasting System (SBS) richtte in 1995 de Vlaamse commerciële zender VT4 op. Zij besloot het toegekende reclame- en uitzendmonopolie te ontwijken door een licentie aan te vragen in Groot-Brittannië. De Europese televisierichtlijn van 1989 stelde immers dat een zender met een vergunning in één van de EU lidstaten mag uitzenden in alle EU lidstaten. Zo kwam het dus dat een Vlaamse zender, met Vlaams personeel en Vlaamse programma’s haar hoofdkwartier had in Londen. Op 1 april 1998 werd na heel wat juridisch gebekvecht, het reclame- en uitzendmonopolie van VTM officieel doorbroken en stond er VT4 niets meer in de weg om een Vlaamse vergunning aan te vragen wat uiteindelijk in 2002 gebeurde (Van Beversluys, 2003-2004).

Ondertussen zat de Vlaamse Televisie Maatschappij ook niet stil. Als tegenreactie startte ze een tweede commercieel station Ka2 op 30 januari 1995, enkele dagen voor de start van VT4 op 1 februari 1995. Ka2 richtte zich op dezelfde commerciële doelgroep als VT4 en daardoor maakte ze het VT4 extra moeilijk om een voldoende groot marktaandeel te behalen. De kijkcijfers en de inkomsten van VT4 waren dan ook niet dadelijk een succes. Het marktaandeel bleef ver onder het vooropgestelde objectief van 13%. Het duurde tot 2003 vooraleer VT4 zijn eerste winstcijfers kon voorleggen aan zijn aandeelhouders.

In de jaren negentig wijzigde de aandeelhoudersstructuur van de Vlaamse Televisie Maatschappij voortdurend tot er in 1998 nog twee aandeelhouders overbleven, namelijk Roularta Media Group en De Persgroep die beide tot op de dag van vandaag 50% van de aandelen bezitten.

3.1.3. Uitbouw multimedia groep

Christian Van Thillo, CEO De Persgroep: 'It took our group, I'm ashamed to admit it, almost 10 years to understand what this industry was really about and how we had to manage an audiovisual company. That's a long time' (Van Thillo, 28 april 2011).

Na de oprichting van een tweede zender als reactie op de komst van een concurrerende nieuwe televisiezender, duurde het een tijdje vooraleer de Vlaamse Televisie Maatschappij nieuwe initiatieven nam. Het is pas vanaf 1999 dat er gekozen werd voor een volgehouden diversificatiestrategie met als nieuwe naam voor de overkoepelende holding de Vlaamse Media Maatschappij. Zoals de naam aangeeft wil de maatschappij zich verder ontwikkelen tot een grote Vlaamse multimedagroep. Men concentreert zich hierbij steeds op het creëren of verwerven van 'leading brands' in hun domein.

In april 2001 ziet de jongerenzender JIM het levenslicht, ondertussen de derde zender van de groep. In oktober 2009 wordt in samenwerking met Studio 100 de kinderezender vtmKzoom opgericht. In 2010 neemt de Vlaamse Media Maatschappij Media ad Infinitum over met de analoge lifestyle zender Vitaya en de digitale zender Vitaliteit.

Elk van deze vijf analoge zenders die VMMA ondertussen bezit, heeft zijn eigen profiel en doelpubliek. Vtm is bestemd voor een breed publiek, 2BE voor een eerder mannelijk publiek, vtmKzoom voor kinderen, JIM voor jongeren en Vitaya voor een vrouwelijk publiek.

Tenslotte zijn er ook nog de digitale muziekzender Anne in samenwerking met Belgacom en de digitale betaalzender vtmKzoom+.

In 2007 lanceert VMMA zijn video on demand dienst iWatch. Via de website of via het digitale platform van Telenet of Belgacom kan je programma's van Vtm, 2BE en Jim bekijken nog voor ze worden uitgezonden (preview) of herbekijken als je ze gemist hebt. Bovendien kan je naast al deze programma's ook een heel archief aan tv-programma's en films opvragen.

Naast televisie heeft VMMA zijn werkterrein ondertussen uitgebreid tot radio. In november 2001 wordt het radiostation Q-music opgericht. In mei 2007 komt radiozender 4FM in handen van VMMA. Na een restyling wordt 4FM in 2009 JOE fm.

In maart 2009 wordt de dochteronderneming Starway NV opgericht met als activiteiten het management en boeken van artiesten en het organiseren van evenementen en concerten. In september 2010 worden de activiteiten van Starway verder uitgebreid met het verdelen van speelfilms via Starway Film Distribution.

In 2010 worden de websites Puntavista.be en Zesta.be gelanceerd. Zesta.be is een internetsite rond koken terwijl Puntavista een online platform vormt dat alle merkpromoties uit de reclamefolders van de meest bekende retailers groepeert.

Tenslotte lanceert VMMA in samenwerking met KPN Group Belgium ook een mobiel aanbod, namelijk JIM Mobile. Ondertussen is dit opgesplitst in een prepaid dienst JIM Mobile Red en een aanbod via abonnement JIM Mobile Blue. JIM Mobile heeft ondertussen meer dan 500.000 klanten. De goede financiële resultaten van het mobiele aanbod hebben er voor gezorgd dat het voortbestaan van de televisiezender JIM verzekerd werd. (Nachtergaele, 2010).

Tabel 6: Mediamerken Vlaamse Media Maatschappij 2011

TELEVISIE		
Analoog / Digitaal	Extra aanbod digitaal	
VTM 2BE JIM vtmKzoom Vitaya	Vtm HD Anne (enkel op Belgacom TV) vtmKzoom + (enkel op Telenet digital TV) Vitaliteit	
VIDEO ON DEMAND	RADIO	WEBSITES
iWatch	Q-music JOE fm	Zesta.be Puntavista.be
GSM	ENTERTAINMENT	BIOSCOOP
Jim Mobile Blue Jim Mobile Red	Starway Entertainment	Starway Film Distribution

Deze diversificatiestrategie is in de eerste plaats een verhaal van horizontale integratie. De kennis die VMMA opdoet als programme packager met de uitbouw van de eerste zender VTM, wendt ze opnieuw aan bij alle andere zenders die ze opricht. Het vertrouwen in eigen kunnen is ondertussen voldoende groot dat ze besluit om in 2010 Vitaya over te nemen, een zender die sinds haar ontstaan in 2000 verlieslatend is. Met haar expertise en de synergiën die zulk een overname oplevert, is VMMA van oordeel dat ze deze lifestyle zender kan omvormen tot een winstgevende zender.

Ook zie je dat VMMA voorzichtig stappen zet in de richting van internet met een video on demand dienst via internet en twee websites. Hiermee verlaat ze binnen de schakel packaging de rol van programma packager en profileert ze zich meer als aggregator, het verzamelen van content om deze verder te commercialiseren.

Andere stappen die VMMA de laatste jaren heeft gezet overschrijden de grenzen van haar oorspronkelijke activiteiten en maken van haar een mediagroep naar buitenlands voorbeeld. VMMA bezit nu immers divisies actief in radio, film en entertainment. Wat haar voorlopig onderscheidt van een mediaconglomeraat is dat VMMA voorlopig grotendeels regionaal actief is.

Toch is met het verhaal van de merken niet het hele verhaal van VMMA verteld. De mediagroep bezit immers nog twee dochterondernemingen die opereren in de business to business markt.

Zo ontstond op 1 mei 1994 Paratel als joint venture tussen VTM, Belgacom en Tijd Electronic Services. Vanaf september 2002 is Paratel een 100% dochteronderneming van VMMA. Paratel specialiseert zich in technologieën die bedrijven toelaten om op een interactieve manier te communiceren met hun doelgroepen. Aanvankelijk gespecialiseerd in 'interactive voice response' en sms-applicaties, is hun werkterrein vandaag uitgebreid tot mobiele websites en applicaties beter gekend als Apps, interactieve digitale televisie (iDTV), 'viewer funded programs' (VFP) en analoge teletekstregie.

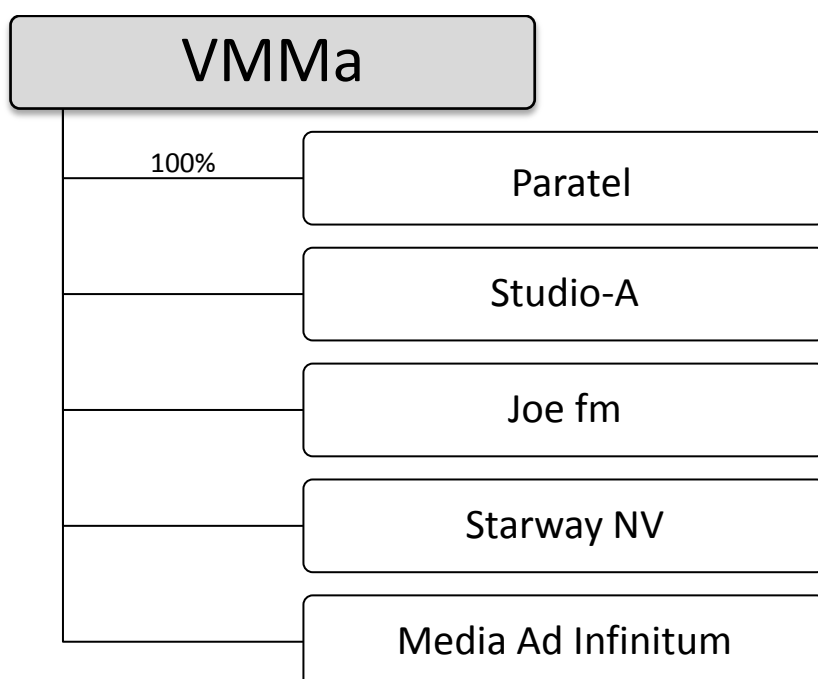
De andere dochteronderneming is het productiehuis Studio A dat werd overgenomen onder de naam Studio's Amusement in 2005. Studio's Amusement is samen met VMMA groot geworden door programma's te produceren voor VTM zoals Spoed, Zone Stad en de dagelijkse soap Familie. In 2005 kwam het bedrijf in de problemen. VMMA kon het risico niet lopen dat Familie, dat toentertijd beschouwd werd als de ruggengraat van de televisieavonden van VTM, naar een concurrerende zender zou verhuizen en nam bijna noodgedwongen het productiehuis over (Gazet Van Antwerpen, 2005). Hoewel Peter Quaghebeur beklemtoont dat de overname van productiehuizen geen nieuwe strategie is, wordt de dochteronderneming Studio A na de overname alsmat productiever en produceert ze buiten de dagelijkse soap Familie, dramareeksen en telenovella's voor VMMA. Ook produceert ze enkele programma's in het reality genre en een muziekprogramma voor de zender Anne. Door de uitbreiding van Studio A met het business unit Shelter werden vanaf 2009 ook humoristische programma's aan hun catalogus toegevoegd zoals M!LF en Benidorm Bastards. Studio A verkocht ondertussen enkele van haar programma's aan het buitenland en ook de formatrechten van het succesvolle Benidorm Bastards zijn zeer gegeerd tot in de Verenigde Staten toe. Met deze uitbreiding heeft VMMA zich dus achterwaarts geïntegreerd in de schakel content. Zodra je actief

bent in deze schakel wordt het verhaal van rechten zeer belangrijk om succesvol je productiehuis uit te bouwen.

Tenslotte willen we erop wijzen dat VMMA reeds vroeger actief was als content leverancier. Vanaf de start van VTM worden immers de nieuwsuitzendingen intern aangemaakt; alsook de wekelijkse informatieprogramma's Telefacts en Royalty.

Juridisch geeft dit de volgende groepsstructuur waarin een aantal merken en activiteiten volledig geïntegreerd zijn in de moederholding VMMA terwijl andere merken of activiteiten ressorteren onder één van de vijf dochterondernemingen. Vaak is dit geen bewuste keuze, maar liggen historische en juridische oorzaken hieraan ten grondslag.

Figuur 11: Groepsstructuur Vlaamse Media Maatschappij 31/12/2010



Bron: <http://www.persgroep.be/nl/corporate/group-structure>

Ondanks de ver doorgedreven diversificatiestrategie die de Vlaamse Media Maatschappij heeft doorgevoerd sinds 1999, blijft het grootste deel van de inkomsten bestaan uit advertentiegelden. De diversificatie heeft het bedrijf minder afhankelijk gemaakt van adverteerders, maar het succes van de televisiezenders blijft van primordiaal belang. Bepaalde succesvolle programma's of TV-gezichten leggen immers vaak de basis voor een geslaagde diversificatie.

Na de gestage afbrokkeling van de marktaandelen van VTM sinds 1995 is men erin geslaagd om sinds 2005 een stabiel marktaandeel te verwerven. In 2010 bedroeg het marktaandeel van VTM 24%. Voor

2BE was dit 8,4% en voor Vitaya 2.5%³. De hier vermelde marktaandelen zijn deze van het tijdslot 17u-24u, Live+6⁴, doelgroep VVA 18-54. Voor de kindzender vtmKzoom wordt vanzelfsprekend een andere doelgroep bekeken, namelijk doelgroep 4-14, 6u-20u, Live+6. Hier haalt vtmKzoom een marktaandeel van 11,1 % in 2010.

Het is essentieel om hierbij te vermelden dat commerciële zenders zich volledig richten op hun doelgroepen. Voor VTM is dit VVA 18-54, verantwoordelijken voor aankoop tussen 18 en 54 jaar. Voor 2BE is dit VVA 18-44. Voor Vitaya is de doelgroep vanzelfsprekend vrouwen tussen 18 en 54 jaar. Dit heeft als gevolg dat de marktaandelen in hun doelgroepen vaak hoger liggen dan in algemene populatie.

De uitbouw van de televisiezender VTM tot de multimedialgroep VMMA wordt gestuurd door Christian Van Thillo, CEO van De Persgroep en tevens gedelegeerd bestuurder van VMMA. In het volgende hoofdstuk wijden we daarom aandacht aan zijn visie op de sector en de rol die VMMA hierin gespeeld heeft sinds haar ontstaan.

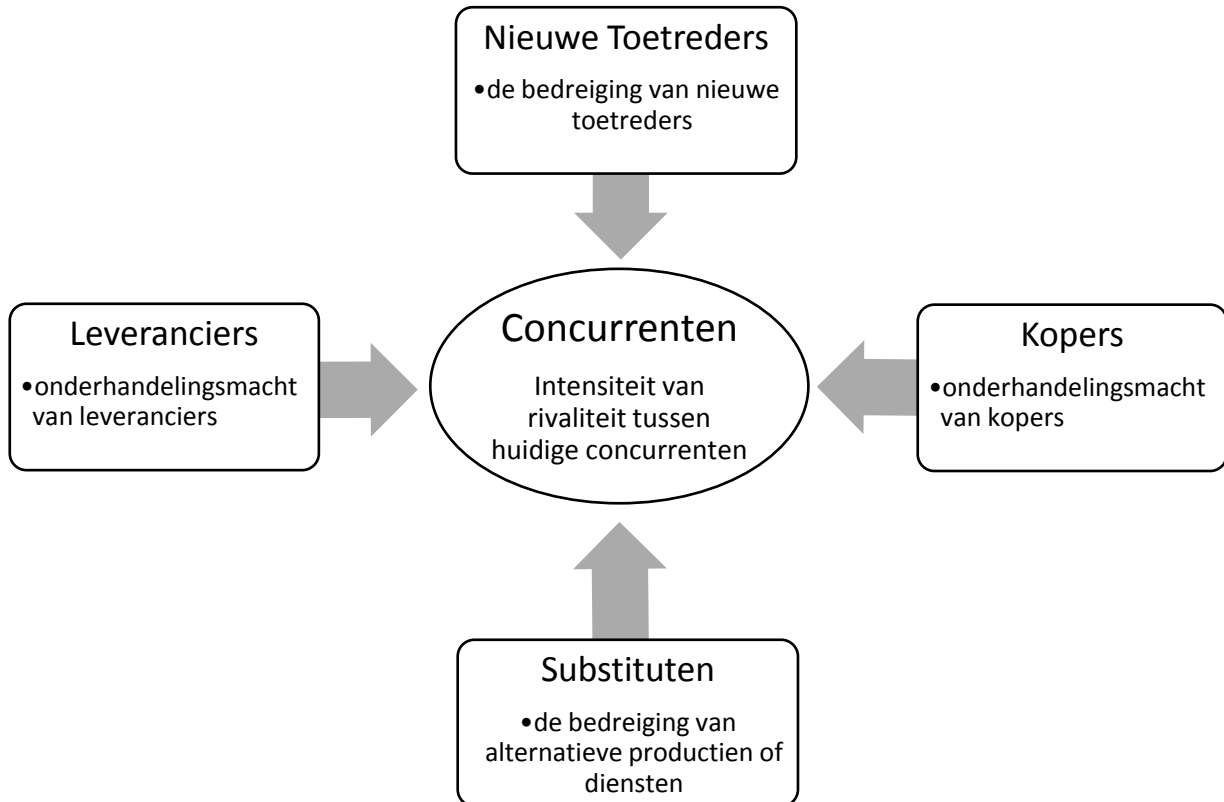
³ Bron: CIM Audimetrie / Researchdienst VMMA

⁴ Live+6: Kijkcijfers Live kijken + cijfers uitgesteld kijken zes dagen na uitzending

3.1.4. VMMA in het concurrentieveld

Tijdens de uiteenzetting van Christian Van Thillo op de conferentie 20 Years of Private Television gaf hij een uitgebreide sectoranalyse aan de hand van het vijfkrachtenmodel van de Amerikaanse professor Michael Porter, dat hem sterk geïnspireerd heeft 20 jaar geleden tijdens zijn studies MBA in Amerika.

Figuur 12: Vijfkrachtenmodel Porter



Bron : Porter M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press

Omdat Christian Van Thillo een bevoorrecht getuige is van de mediaontwikkelingen van de laatste decennia, gaan we hier dan ook dieper op in. De krachtlijnen van zijn analyse worden samengevat in tabel 7.

Tabel 7: Sectoranalyse Christian Van Thillo, CEO De Persgroep

COMMERCIAL TELEVISION	1990	2000	2010
BARRIERS TO ENTRY			
	Legal barriers	No legal barriers	No legal barriers
	Scarcity of channels via analogue distribution	Scarcity of channels via analogue distribution	Analogue scarcity, digital capacity
	100% reach (world's most cabled country)	100% reach (world's most cabled country)	100% reach (world's most cabled country)
	→ monopolistic commercial markets	High financial barriers: fixed costs, content acquisition, established players → duopolistic commercial markets	High cost to enter commercial TV, low cost to enter in digital TV → mass audience versus niche players → local commercial versus international niche
BARGAINING POWER			
-Advertisers	None	Increasing: duopoly, internet hype	Decreasing: TV most effective, limited inventory
-Content-providers	Low: 1 commercial player and PSB	High: competitive auctions for output deals	Medium: more content, settled market
-Distributors	Very high: distribution monopoly	High: still monopoly, but new technologies	Low-Medium: new players, digital platforms
End-consumers	NA	NA	None: catch-up cable, online and mobile
	→ 100% advertising driven monopolistic markets	→ 95% advertising driven markets with competitive pressure and price deflation	→ 80% advertising/20% distribution and consumer, rising pricing power
SUBSTITUTES			
Advertisers	Limited: mass, women, video	Medium: threat of internet hype	Decreasing: TV most effective
End-consumers	Very limited: VCR, pay TV	Growing: internet, TV-games	High: internet, games, iDTV, PVR
	→ Home family entertainment = TV	→ More devices, more content, more individual entertainment	→ More multitasking, TSV, on demand, fundamental shift to live TV formats
COMPETITIVE RIVALRY			
	Very limited against PSB	High against stronger PSB and commercial challenger	High against same competitors, iDTV is different

Bron: <http://www.privatetelevision.eu/cmimg/client44//File/VanThillo.pdf>

- Situatie 1990

De ideale situatie voor een bedrijf is wanneer de toegangsdrempels zeer hoog zijn, de onderhandelingsmacht laag, wanneer er geen concurrenten zijn en geen substituten, met andere woorden een monopolie. Nu was dit het geval voor VTM begin jaren negentig vanwege het wettelijk toegekende reclamemonopolie. Adverteerders hadden geen onderhandelingsmacht en waren gedwongen om de tarieven te betalen die VTM oplegde wat tot een zekere arrogantie leidde bij de monopolist. Ook content providers vanuit Amerika en lokale productiehuisen hadden geen onderhandelingsmacht omdat er maar één commerciële afnemer van hun producten was. De distributie daarentegen was wel machtig. Zij bepaalde samen met het Vlaams Commissariaat voor de Media (VCM) dat zich uitsprak over het must 'carry' statuut, welke zenders op de analoge kabel mochten en welke niet. De onderhandelingsmacht van de consumenten, in dit geval de kijker, is niet van toepassing aangezien zij niets kopen, het zijn de adverteerders die klant zijn van een commerciële omroep. Substituten waren zeer schaars voor adverteerders. Meeste onder hen handelden in "fast moving consumer products" en zij willen de massa bereiken, voornamelijk vrouwen en ze willen hun producten tonen op televisie. Ook weinig substituten voor de kijker. De toenmalige VCR was niet gebruiksvriendelijk, de penetratie van betaal-TV in Vlaanderen stelde weinig voor. Concurrentie was er nauwelijks, behalve dan van een weinig performante openbare omroep. Verder was er ook nog een schaarste aan zenders maar wel een zo goed als volledig bereik omdat Vlaanderen één van de dichtst bekabelde landen ter wereld was.

- Situatie 2000

De legale drempel was weg, het reclamemonopolie opgeheven, maar de financiële drempels bleven. Een zender moet over heel wat centen beschikken voor programma's want er moeten heel wat uren gevuld worden. De onderhandelingsmacht van de majors in Amerika werd veel groter, output deals werden aan de hoogste bidder verkocht via veilingen. Ook de onderhandelingsmacht van lokale productiehuisen vergrootte nu er meerdere afnemers waren waaronder de openbaren omroep met een nieuw elan. De onderhandelingsmacht van de distributie was nog steeds hoog, er was nog steeds een analoge schaarste. Onderhandelingsmacht van de kijker was nog steeds verwaarloosbaar. VMMA verkocht wel enkele dvd's en wat cd's in merchandising maar dat stelde nog altijd niet veel voor. Door de concurrentie kwam er wel prijsinflatie op de reclamemarkt. Om de nieuwe concurrenten pijn te doen, was VMMA tot alles bereid, ook het laten zakken van de reclametarieven. Ook wat substituten betreft was er de hype van het internet voor de adverteerders. Voor de consumenten kwam buiten het internet ook TV games erbij als substituuut. De concurrentie werd scherper en

scherper, mede doordat de openbare omroep haar elan terugvond. Al deze factoren hadden als gevolg dat de 'bottom line'⁵ minder aantrekkelijk werd, maar er was meer plezier aan te beleven.

- Situatie 2010

Christian Van Thillo, CEO De Persgroep:

'The more choice there is, the more people return to brands they trust' (Van Thillo, 28 april 2011)

In 2010 is het probleem van de analoge schaarste opgelost door de digitale mogelijkheden, hoewel je als grote zender nog steeds aanwezig moet zijn op de kabel. De financiële drempels om in te treden blijven bestaan, als bewijs hiervan de hoge prijs die is betaald voor de overname van de drie SBS zenders in Nederland. Het is heel moeilijk om je eigen brede zender op te starten vanuit het niets. Een digitaal kanaal opstarten heeft een lagere kost maar waar zijn de inkomsten, welk business model heb je? Je ziet dan ook twee markten ontstaan, de markt van TV voor een massa publiek en niche TV. De markt van de grote zenders wordt niet kleiner, hoe meer keuze hoe meer de kijker vertrouwt op zijn bekende merken. Dus een belangrijke trend is die van lokale commerciële stations versus internationale digitale niche stations zoals National Geographic of Animal Planet.

De onderhandelingsmacht van de adverteerders is terug afgenomen nu de internethype voorbij is, zeker wat betreft 'brand advertising'. Ook is er maar een beperkt aantal minuten reclame te koop vanwege wettelijke bepalingen en op dit moment zijn de reclameblokken zo goed als volgeboekt. Door het spel van vraag en aanbod neemt dan ook de macht weer toe om de prijs van de reclametarieven te bepalen.

De onderhandelingsmacht van de content leveranciers is ook terug afgenomen nu er meer en meer content in de markt is en er kan gekozen worden uit een zeer ruim aanbod van content wereldwijd.

Ook de onderhandelingsmacht van de distributie is afgenomen nu er meerdere digitale platformen zijn, ook via het internet. Als distributeurs de zenders van VMMA willen, moeten ze ervoor betalen, en die inkomsten worden substantieel. Zo evolueren we naar een markt waar 80% van de inkomsten komen van de reclame, maar toch ook 20% op één of andere manier van de eindgebruiker.

Substituten voor adverteerders nemen terug af aangezien televisie het meest effectief is voor brand advertising. Voor de consument zijn er op dit moment veel substituten voorradig, games, internet, personal video recorder. De concurrentie zal heel hoog worden in Vlaanderen met de overname van de Vlaamse SBS zenders door De Vijver. Wat we op dit moment zien is dat de media zich aanpast aan

⁵ Bottom line is de netto winst van een bedrijf, top line daarentegen de omzet. Beide termen verwijzen naar de plaats van deze getallen in de boekhoudkundige rapportering.

deze nieuwe omgeving waarin er meer multitasking, meer time shifted viewing en meer on demand is. In het televisielandschap zie je nu dan ook dat er een fundamentele verschuiving is naar live televisie formats die je moet zien wanneer ze uitgezonden worden want met uitgesteld kijken verliezen een lineaire zender zijn publiek en als gevolg ook de reclamegelden. TV zenders veranderen dus hun content strategie en daardoor zal commerciële televisie zeer concurrentieel blijven en nog vele jaren onder ons zijn. De belangrijkste verschuiving van de laatste decennia in de media industrie trouwens, belangrijker dan het internet, is het toegenomen belang van televisie en de alomtegenwoordigheid ervan. Tot zover de analyse van Christian Van Thillo volgens het vijfkrachtenmodel van Porter.

Graag zouden we hier toch nog één randbemerking aan toevoegen over de situatie 2010. Als de onderhandelingsmacht van de distributeurs terug laag tot medium wordt ingeschat is dit een beoordeling die dateert van heel recente datum. De afgelopen vijf jaar hebben zich in Vlaanderen vooral gekenmerkt door een bikkelharde strijd tussen distributeurs en met name Telenet en de omroepen. In het geval van de SBS zenders heeft dit geleid tot het inleiden van een rechtsprocedure tegen Telenet, juist omwille van hun te grote onderhandelingsmacht (Debackere & Dumon, 2010). Het is enkel met het opdoemen van buitenlandse concurrentie via het over-the-top verhaal (zie hoofdstuk 4.1.2.) dat de verhoudingen langzaam terug genormaliseerd worden. In het volgende hoofdstuk gaan we dan ook dieper in op de getroebleerde verhouding tussen omroepen en distributeurs in Vlaanderen.

3.2. Verhouding met distributie

3.2.1. Concurreren of samenwerken?

Zoals al aangehaald is de groei van commerciële TV gepaard gegaan met technologische en economische convergentie met telecombedrijven en ICT bedrijven. Deze laatsten hebben producten en audiovisuele diensten ontworpen die het monopolie van televisie hebben doorbroken als uniek audiovisueel medium. De concurrentie tussen de audiovisuele diensten van zowel traditionele televisieomroepen als nieuwe intreders wordt vaak vermeden via economische convergentie door fusies en overnames en allianties, waardoor enerzijds waarde wordt toegevoegd aan telecomnetwerken en waardoor anderzijds mediabedrijven de kans krijgen om hun content te commercialiseren op verschillende platformen. Het gevolg van dit alles is dat de sector tegelijkertijd geconfronteerd wordt met concurrerende en samenwerkende strategieën (Saura & Enli, 2011, pp. 86-87).

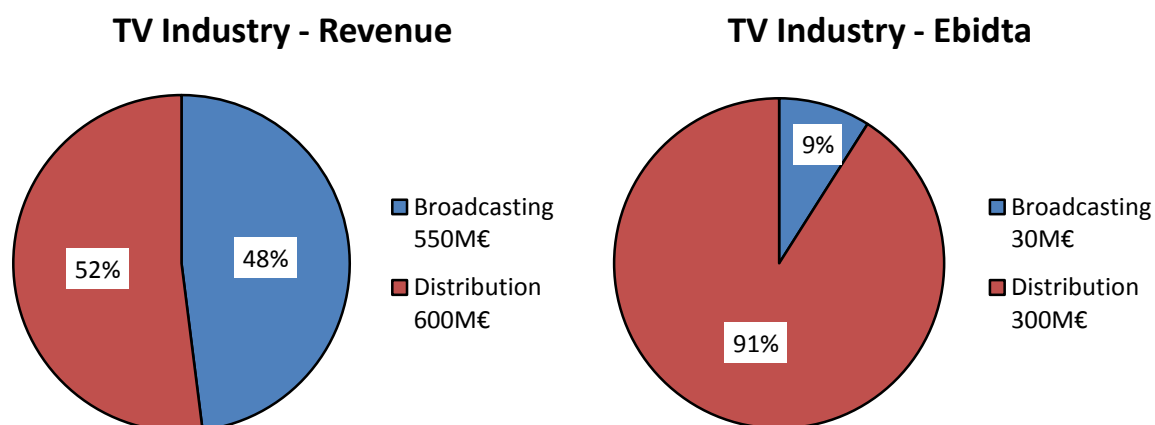
Het spreekt vanzelf dat deze twee ‘tegenstrijdige’ strategieën voor de betrokken spelers een groot spanningsveld opleveren. In elk gesprek met leidinggevende personen uit de broadcastwereld komt het thema van de moeilijke verhouding tussen distributie en broadcast steeds naar voor. Niet enkel Peter Quaghebeur, algemeen directeur van VMMA, duidt dit punt aan als voornaamste probleem voor zijn bedrijf. Ook Thierry Tacheny, CEO van SBS Belgium, had het in zijn toespraak op het congres ‘20 years of Private Television’ enkel en alleen over het verstoorde evenwicht tussen broadcasters en distributie in Vlaanderen. We nemen de argumentatie van Thierry Tacheny hier op in dit hoofdstuk bij wijze van inleiding omdat dit de zaken dadelijk op scherp stelt. De lezer moet wel begrijpen dat de argumentatie van Thierry Tacheny dient om de belangen van zijn sector, de broadcast industrie, te verdedigen. Daarom wordt het ook met dat voorbehoud hier opgenomen.

De totale televisiemarkt in Vlaanderen bedraagt volgens hem 1.100 miljoen euro waarvan meer dan de helft gaat naar de distributie. Maar waar het volgens hem vooral mis gaat, is dat de distributie met het grootste deel van de winst gaat lopen, ongeveer 300 miljoen euro, het tienvoudige van de winst van de broadcast industrie. Daarenboven komt nog dat het juist televisie is dat werkt als hefboom voor de marges van de distributeurs. De gemiddelde opbrengst van een digitale abonnee ook gekend als ARPU (Average Revenue Per User) vertegenwoordigt het dubbele van de opbrengst van een analoge abonnee. De ARPU van een Triple Play abonnee zou zelfs zes maal hoger zijn dan die van een analoge klant.

Tabel 8: Televisie in Vlaanderen, inkomsten en winst

<u>BROADCAST INDUSTRY</u>		<u>DISTRIBUTION INDUSTRY</u>	<u>INDUSTRY</u>
PUBLIC FUNDING 300 M€	ADVERTISING 250 M€	SUBSCRIBERS 600 M€	1.100 M€
- LOCAL FICTION - LOCAL ENTERTAINMENT - NEWS - SPORT - INTERNATIONAL FICTION - YOUTH PROGRAMS		NO PRODUCTION	
TECHNICAL & EMPLOYEES		TECHNICAL & EMPLOYEES	
EBITDA MARGIN +/- 30 M€ (7%)		EBITDA MARGIN +/- 300 M€ (50%)	330 M€ (30%)

Een sterk partnership tussen distributie en broadcast kan dan ook maar volgens Thierry Tacheney, als er meer evenwicht komt tussen beide partijen en de inkomstenstromen eerlijker verdeeld worden zodat de gemiddelde ebitda⁶ marge van de sector 30% zou bedragen. Hij pleit er dus voor dat de distributie een groter deel van zijn inkomsten zou delen wat de winstmarges van de broadcasters ten goede zou komen wat op lange termijn voor beide partijen gunstige gevolgen zou hebben.

Figure 11: Televisie Industrie in Vlaanderen, omzet en winst

⁶EBITDA: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization. Deze financiële ratio concentreert zich op de omzet minus goederen, diensten en lonen. EBITDA houdt geen rekening met financiële opbrengsten of kosten, uitzonderlijke opbrengsten of kosten, belastingen, dividenden voor de aandeelhouders, afschrijvingen van investeringen en afschrijvingen op goodwill (Smets, 2003).

Hij verwijst tenslotte naar twee andere markten, namelijk de Verenigde Staten en Denemarken. In de Verenigde Staten komt 40 % van de contributies van de kabeloperatoren terecht bij de broadcasters. De top 10 van de zenders worden tussen \$0.50 tot \$4.50 betaald per abonnee. Ook in Denemarken, een markt vergelijkbaar met de Vlaamse markt, kwam men tot de vaststelling dat de adverteerdersmarkt op zich niet meer volstaat om een rijk audiovisueel landschap te financieren. Daarom is er een hybride business model ontwikkeld waarin distributeurs €0.20 tot €2 betalen per abonnee per kanaal.

Thierry Tacheny, CEO SBS Belgium:

“Should you have a big screen, your screen consumes more electricity than content at the end of the year. You pay more to energy companies than to content providers” (Tacheny, 29 april 2011).

Hij steekt ook de hand in eigen boezem omdat programmamakers en zenders er niet in geslaagd zijn om de echte waarde van hun activiteiten te verkopen. Zeventig zenders + HD + EPG + PVR + VOD toegang is meer waard dan €15 per maand wat nog steeds min of meer dezelfde prijs is als 20 jaar geleden. Als distributeurs meer bijdragen per abonnee en per zender, dan komt dit iedereen ten goede: meer programma's, betere programma's en meer lokaal initiatief. De uiteenzetting van Thierry Tacheny was gedeeltelijk gebaseerd op een onderzoek dat SBS had laten uitvoeren bij het Interdisciplinair Instituut voor Breedband Technologie (IBBT) met als titel 'Broadcasting and its distribution in Flanders, Denmark and the United States: an explorative and future-oriented analysis' (Donders & Evens, 2010).

Als aanvulling op zijn betoog vermelden we dat de distributeurs in Vlaanderen op dit moment al een aanzienlijk bedrag op tafel leggen om het signaal van de omroepen te kunnen verspreiden. Het is wel zo dat de meeste omroepen niet tevreden zijn over de hoogte van deze bedragen en dat nieuwe overeenkomsten met veel juridisch gebekvecht gepaard gaan. Hier komt bij dat de financiële relatie tussen omroepen en distributeurs niet transparant is. Alle partijen behandelen informatie over deze geldstromen als hoogst vertrouwelijk. Ook een instelling zoals de VRM krijgt hierin geen inzage.

Het onevenwicht tussen broadcasters en distributie op dit moment in Vlaanderen wordt mede verklaard doordat er weinig spelers actief zijn in de schakel distributie. Men kan spreken van een feitelijk duopolie van Telenet en Belgacom, met hiernaast nog enkele kleine spelers zoals TV Vlaanderen, Mobistar TV, Scarlet en Billi. De marktleider Telenet daarenboven heeft ook een veel sterkere positie ten opzichte van de rest van het veld (zie figuur 4). In 2010 stelde de Vlaamse Regulator van de Media dan ook het volgende: “De VRM ging na of dit invloed had op de huidige financiële relatie tussen omroepen en distributeurs, maar de ingewonnen informatie kon deze

hypothese niet bevestigen. De VRM is wel van oordeel dat het een belangrijk aandachtspunt blijft, en zal dit in de toekomst blijven opvolgen” (Vlaamse Regulator voor de Media, 2010, p. 181).

Ondertussen is de VRM toch van standpunt veranderd want de Conferentie der Regulators (CRC) met daarin de VRM heeft beslist dat de kabeloperatoren Telenet en Voo in Wallonië hun kabelnetwerken moeten openstellen voor hun concurrenten. Dit betekent dat andere spelers digitale televisie zouden kunnen aanbieden via het kabelnetwerk van Telenet. Telenet en Voo krijgen zes maanden om uit te rekenen welke tarieven ze willen aanrekenen. Op de waarschuwing vanuit de Europese Commissie om nog eens goed na te gaan of de markt wel gedomineerd werd door één speler, werd niet ingegaan. Achterliggende bekommernis van de Europese Commissie is natuurlijk dat als kabeloperatoren te snel worden verplicht hun netwerk ter beschikking te stellen van hun concurrenten, ze niet meer geneigd zouden zijn om nog in nieuwe netwerken te investeren. Tegen oktober 2012 zou het monopolie van Telenet op de kabel dan ophouden te bestaan. Telenet heeft gerechtelijke stappen ondernomen om de beslissing ongedaan te maken (Baltussen, 2011).

In dit verband is het leerrijk om terug te grijpen naar figuur 7 van de audiovisuele waardeketen. In de schakel diffusion of distributie vonden we de rollen networks en access providers. Deze twee rollen werden in het verleden vaak door hetzelfde bedrijf opgenomen. Met de beslissing van het CRC zie je dat deze rollen in de toekomst meer en meer opgesplitst gaan worden, enerzijds de netwerkoperator die een elektronisch communicatienetwerk aanbiedt terwijl anderzijds andere bedrijven opereren als access provider en dienstenleverancier op die netwerken. Hiermee wordt de dienstenconcurrentie verder aangemoedigd in de distributiesector.

In onze analyse van de marktsituatie kunnen we de beslissing van de regulators bijtreden. Ook in het onderzoeksrapport van IBBT voor SBS Belgium komt het openstellen van het kabelnetwerk naar voor als één van de belangrijkste beleidsacties die dienen ondernomen te worden. Wat uiteindelijk de gevolgen gaan zijn van deze beslissing in de toekomst, is moeilijk te voorspellen, maar de dominante positie van Telenet verstoort ons inziens het evenwicht in de markt en geeft concurrentie geen faire kans.

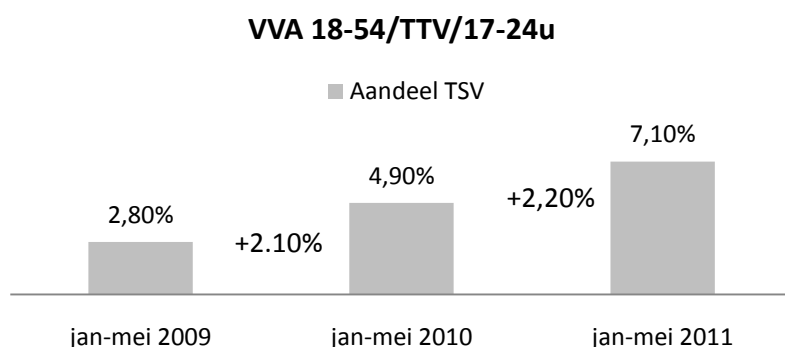
Laten we nu in detail enkele kwesties bespreken waar broadcasters en distributeurs niet enkel tegenstelde belangen hebben, maar waar het business model van de omroepen ondermijnd wordt door bepaalde acties van de distributeurs.

3.2.2. Uitgesteld kijken

Uitgesteld kijken of in het Engels Time Shifted Viewing (TSV) is het kijken naar televisieprogramma's op een later moment dan het moment van uitzending. Op dit moment is de tijdsspanne van uitgesteld kijken voor het CIM bij het berekenen van de kijkcijfers 6 dagen na uitzending. . Onderzoek heeft immers uitgewezen dat het merendeel van uitgesteld kijken nog dezelfde dag gebeurt of anders in de dagen daaropvolgend.

Deze mogelijkheid om op een later tijdstip naar programma's te kijken bestond al van bij de uitvinding van de videocassette recorder (VCR) in de jaren zeventig, maar de gebruikservaring van de van de VCR is in niets te vergelijken met die van de Digital Video Recorder (DVR) of de Personal Video Recorder (PVR) ingebouwd in sommige types van decoders. Het is pas sinds een aantal ontwikkelingen samenkwamen zoals digitale televisie, een elektronische programmagids (EPG) en een performante harde schijf dat het fenomeen van uitgesteld kijken een hoge vlucht nam. De technologie is ondertussen zo gebruiksvriendelijk dat hier een nieuwe manier van televisiekijken ontstaat waarin de kijker een selectie samenstelt bovenop de selectie van de TV zenders, een persoonlijk universum van 100 tal uren favoriete programma's waarnaar hij kijkt op een tijdstip dat het hem of haar het beste uitkomt. Het gevolg van uitgesteld kijken is dat de focus van de kijker verandert van passief kijken naar de lineaire flow van een zender naar een actieve selectie van programma's die de PVR vervolgens opneemt. Programma's kunnen daarenboven gepauzeerd worden, doorgespoeld, teruggespoeld, enzoverder. Het selecteren en opnemen van programma's kan nu sinds kort ook via de computer verlopen waarmee de mogelijkheden van convergentie verder benut worden en wat verdere controlemogelijkheden geeft aan de kijker.

Figuur 13: Aandeel Time Shifted Viewing binnen totale TV consumptie groeit lineair



Bron: Cim Audimetrie / Researchdienst VMMA

Het initiatief om dit extra comfort aan de kijker aan te bieden kwam in eerste instantie van de distributeurs, maar in het begin kostte deze extra dienst genaamd flexview bij Telenet of comfortview bij Belgacom de kijker een extra €4,95 per maand. Na verloop van tijd hebben Belgacom en Telenet deze betalende dienst gratis aangeboden aan hun klanten in hun concurrentiestrijd om nieuwe klanten binnen te halen.

De gevolgen van deze nieuwe manier om met televisie om te gaan zijn tweeërlei. Ten eerste wordt het bestaande business model van commerciële omroepen gebaseerd op reclame ondermijnd. Ten tweede heeft het ook de diversificatie van inkomsten via een VOD aanbod afgeremd.

Laten we ons eerst buigen over het eerste gevolg. Reclame is sinds het begin van commerciële televisie in Vlaanderen de pijler waarop elk business model steunt. De omroepen menen dat door de nieuwe technologische veranderingen hun product, namelijk dat van een lineair televisieaanbod, is aangetast. De lineaire TV beleving wordt als het ware door een andere partij in stukjes gekapt.

Christian Van Thillo, CEO De Persgroep:

“The distributor allows his customer, being the subscriber, to cut parts of the products he is selling integrally. He’s selling a product, there’s advertising on that, it’s paid by advertising and therefore it can be watched freely. But what the distributor does, he tells his customer “buy a digital recorder with us and you can record indefinitely”, but by doing that he breaks up our product, which is a linear product” (Van Thillo, 28 april 2011).

Bij het uitgesteld kijken worden immers de reclameblokken zo veel mogelijk vermeden door deze door te spoelen, het zogenaamde zipping. Na onderzoek werd vastgesteld dat liefst 80% van de reclame wordt doorgezipt bij uitgesteld kijken.

Tabel 9: Het zippen van reclame in Vlaanderen, VVA 18-54, peak, jan-mei 2011

	<i>Zapping live</i>	<i>Zipping TSV</i>	<i>Zapping live+6</i>
<i>Commerciële TV</i>	15%	80%	21%
<i>vtm</i>	13%	82%	19%
<i>2BE</i>	23%	82%	30%
<i>Vitaya</i>	32%	80%	36%
<i>VT4</i>	13%	79%	19%
<i>VIJFtv</i>	12%	70%	17%

Bron: Cim Audimetrie / Researchdienst VMMA

Wanneer het profiel van deze TSV kijkers onderzocht wordt, stelt men vast dat deze jong zijn, VVA en behorend tot de hogere sociale klasse, met andere woorden profielen waarvoor de adverteerders geld op tafel leggen. Net deze interessante doelgroepen maken meer en meer gebruik van deze nieuwe controletechnieken om reclame te vermijden. Dit maakt uiteindelijk dat de adverteerder niet bereid is om te betalen voor al die interessante kijkers die nu de programma's uitgesteld bekijken.

Bepaalde programmagenres hebben hieronder meer te lijden dan andere. Nieuws en sportuitzendingen worden bijna uitsluitend live bekeken, terwijl fictie zoals films, series en soaps wel vaak uitgesteld wordt bekeken. Ook het tijdstip speelt een rol. Programma's uitgezonden in access prime⁷ worden opgenomen om op een later ogenblik te kunnen bekijken. Programma's waar in gezelschap wordt naar gekeken samen met leden van het gezin worden ook vaker live bekeken dan niche programma's die achteraf individueel worden terug bekeken (Backstage nr.28, 2009).

Een concreet gevolg hiervan is dat er VMMA beslist heeft om geen telenovelles⁸ meer uit te zenden in access prime. Na vier succesvolle seizoenen bleek dat door het toegenomen aandeel uitgesteld kijken dit genre programma op dat tijdstip niet meer rendabel was. Het aandeel kijkers dat later op de dag kijkt naar de telenovelle kijkt omdat hen dit beter past, kan niet voldoende verzilverd worden door een commerciële zender. In het geval van de laatste telenovelle Ella lopen de aandelen TSV op tot boven de 20 procent (Het Nieuwblad, 2011).

Vanwege de dreiging die uitgaat van het uitgesteld kijken op het business model van commerciële zenders, is het leerrijk om over de landsgrenzen heen te gaan kijken naar twee markten waar de digitale penetratie zeer hoog is en de PVR ingeburgerd, het Verenigd Koninkrijk en Finland.

Tabel 10: Time Shifted Viewing Buitenland

	Vlaanderen jan-mei 2011 / live+6	Nederland Q1 2010 / live+6	UK Q1 2010 / live+7	Finland Q1 2010 / live+7
Digitale TV	71%	55%	93%	100%
Digicorder	61%	22%	44%	41%
Aandeel TSV all	4,40%	2,30%	6,90%	-
Aandeel TSV digicorder	7%	4,90%	13,70%	13,50%

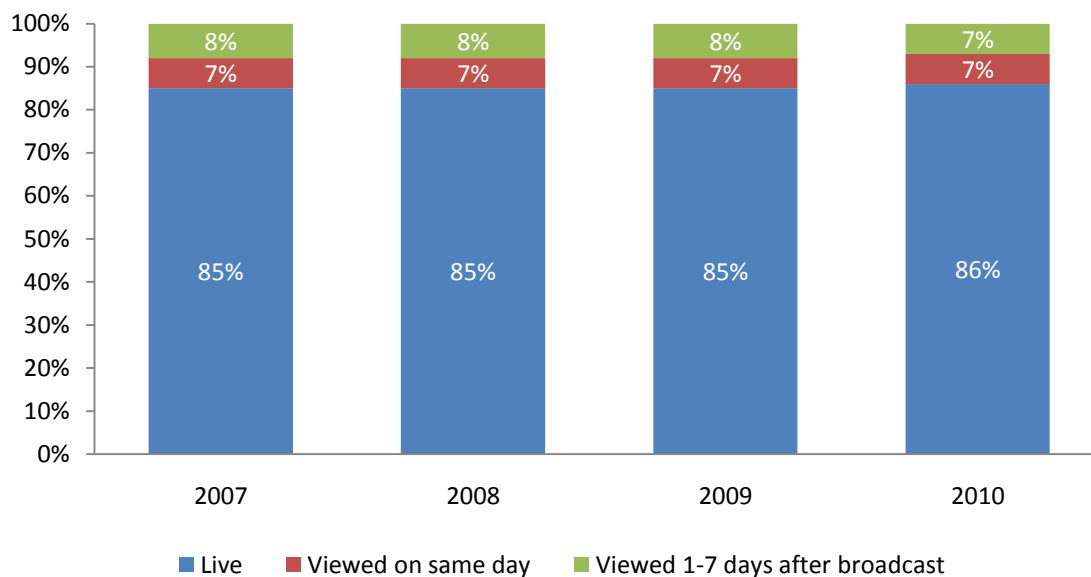
Bron: CIM audimetrie, SKO, BARB, Finnpanel / Researchdienst VMMA

⁷ Access prime: de tijdsperiode voor prime time, voor Vlaanderen is dit tussen 18.00 en 19.00.

⁸ Telenovelle is een dagelijkse soapserie voor een jonger publiek met een romantisch-dramatische spanningsboog die na een bepaalde periode stopt, meestal ongeveer 6 tot 9 maanden.

Mature digitale markten leren ons dat het aandeel uitgesteld kijken in Vlaanderen nog kan stijgen. Toch blijkt uit deze landen ook dat er een soort van maximumgrens zou kunnen bestaan bij het uitgesteld kijken.

Figuur 14: Live versus Time Shifted Viewing in het Verenigd Koninkrijk (in%)



Bron: BARB, all homes with DVR (Ofcom, 2011)

Uit figuur 14 blijkt immers dat het aandeel TSV kijkers in het Verenigd Koninkrijk gemiddeld stagneert rond de 15% met voor bepaalde programma's of genres uitschieters van boven de 15%. Het ziet ernaar uit dat televisiekijken in de toekomst nog altijd hoofdzakelijk 'Live' zal gebeuren zelfs met een penetratie van 100% PVR/DVR. Toch kan het aandeel uitgestelde kijkers net het omslagpunt voor de rendabiliteit van een programma vormen zoals bijvoorbeeld met de telenovelle *Ella*. Wanneer je winstmarge immers niet al te hoog is zoals werd gesteld door Thierry Tacheney, kan elke verschuiving reeds voldoende zijn om van winst naar verlies te evolueren en het klassieke model van commerciële TV met reclame te destabiliseren. Omroeporganisaties argumenteren nu dat de retransmissie vergoedingen enkel gelden voor de uitzending van het lineaire signaal en dat ze bijkomend vergoed moeten worden voor deze zogenaamde comfort diensten.

Toch zou het verkeerd zijn om alleen met de vinger te wijzen naar de PVR of DVR. Ook de reclamesector was onvoldoende innovatief en jarenlang blijven rijden op automatische piloot. Zo werd je als kijker in één en hetzelfde programma geconfronteerd met telkens dezelfde reclamespots. Men leek er van uit te gaan dat kijkers routineus zouden blijven kijken naar lineaire zenders. Door reclameblokken helemaal vol te boeken tot de wettelijke mogelijkheden helemaal benut werden,

maakten ook TV zenders zich mee schuldig aan de verzadiging die optrad bij de gemiddelde kijker. Trailers zorgden er bovendien voor dat de onderbrekingen in de programma's nog langer werden.

Wat ook de redenen zijn voor het succes van uitgesteld kijken, het feit dat broadcasters menen dat hun business model is aangetast door het comfort van TSV aangeboden door de distributeur, heeft de relatie tussen beiden partijen grondig verzuurd. Indien deze extra dienst daarentegen betalend was gebleven zoals bij de lancering ervan en een deel van deze inkomsten doorgestort werd als compensatie voor de geleden verliezen, dan was de pil voor broadcasters minder bitter geweest om door te slikken. Maar nu uitgesteld kijken gratis werd weggegeven en dit comfort een onderdeel is geworden van het algemene kijkgedrag, is deze optie waarschijnlijk voor altijd een gemiste kans (Quaghebeur, 2011).

Een tweede gevolg van uitgesteld kijken is ook dat de diversificatie van inkomsten via een video on demand aanbod werd belemmerd voor omroepbedrijven. Bij de lancering was VOD een extra kans om rechtstreeks van de kijker inkomsten te verkrijgen in plaats van via de adverteerder. Telenet en Belgacom werkten samen met de omroepen om dit systeem in 2005 op de rails te krijgen en een verdeelsleutel voor de inkomsten af te spreken. Van bij de lancering verliep alles vlot en waren er nieuwe inkomsten tot ieders tevredenheid. Zodra echter flexview of comfortview gratis werden aangeboden hadden de meeste kijkers snel door dat het makkelijk was om een persoonlijke catalogus aan te leggen van favoriete programma's op de harde schijf van de PVR. Hiermee werd de behoefte om programma's die de kijker had gemist op te vragen via VOD geneutraliseerd. VMMA merkte dit ook in zijn inkomsten die eerst sterk stegen, vervolgens stabiliseerden terwijl de digitale penetratie toenam in Vlaanderen. Dat betekent dus dat er omzetverlies was per capita. Dus ook hier leden de omroeporganisaties schade door het uitgesteld kijken.

Onlangs lanceerden de distributeurs een nieuwe dienst onder de namen Yelo en TV Overal. Dit initiatief stoot bij de omroepen op veel argwaan en ze weigeren op dit ogenblik hun medewerking hieraan te verlenen. Welke beweegredenen ze hiervoor aanhalen behandelen we in volgend hoofdstuk.

3.2.3. Van broadcast naar breedband

In Vlaanderen heeft digitale TV ervoor gezorgd dat het belangrijkste scherm in de huiskamer verankerd werd aan één bepaalde plaats door middel van een decoder of settopbox. Met de alsmaar performantere breedbandnetwerken is het nu ook mogelijk om streaming televisie aan te bieden via draadloos internet. Daarom hebben zowel Telenet als Belgacom een volgende stap gezet. In 2010 lanceerde Telenet Yelo voor haar klanten die zowel een internet als een digitaal televisie abonnement hebben. Hiermee kunnen klanten televisie kijken op hun Pc, iPad, iPhone of iPod Touch. In 2011 volgde Belgacom met haar dienst TV Overal. Ben je bij Telenet nog aangewezen op je draadloos mobiel netwerk van bij je thuis, bij TV Overal kan je ook gebruik maken van het 3G mobiele netwerk van Proximus zodat je niet meer gebonden bent aan je thuisomgeving. Beide diensten bieden ongeveer 14 zenders aan en bevinden zich in een testfase en zijn daarom voorlopig gratis. Ook kan de klant speelfilms in VOD opvragen bij beide distributeurs.

Deze nieuwe dienst volgt de trend waarin TV kijken een meer individuele beleving wordt. Bovenop het aanbieden van digitale televisie via de decoder per gezin, biedt men nu als extra service aan leden van dit gezin de mogelijkheid om via een tweede of derde scherm naar TV te kijken. Ook is er een integratie met de sociale netwerken voorzien. Telenet noemt Yelo een 'eerste stap in de uitbouw van een innovatief platform, in samenwerking met de zenders.'

Benny Salaets, Vice President Content Management Telenet: "TV is escaping its traditional carrier, the cable. There is online video everywhere, there is video on any kind of device and we have to follow. Online video is in the cross-section of what we do. Our main services are broadband and TV, that's what we give people access to and that's what we should give them access to on their other screens they have in their home" (Salaets, 2011).

Dit aanbod is voor het audiovisuele ecosysteem eigenlijk iets helemaal nieuws waarop content bedrijven en omroeporganisaties op dit moment geen antwoord hebben. Bedrijven die zich vooraan in de waardeketen bevinden, reageren zeer terughoudend omdat heel de kwestie van intellectuele rechten nog niet is opgehelderd. De audiovisuele wereld is er nog uit of elke nieuwe toepassing ook nieuwe rechten met zich meebrengt waar telkens opnieuw over onderhandeld en voor betaald moet worden, bijvoorbeeld rechten voor iPad of PC, 3G of Wifi.

Daarom dat in eerste instantie deze dienst is opgezet als een proefproject waaruit alle partijen kunnen leren want om heel het project te laten slagen is de medewerking van de content providers en zenders broodnodig. De bedoeling is om op termijn deze dienst met toegevoegde waarde betalend te maken voor de klant.

Voorlopige resultaten maken nu al duidelijk dat vooral de iPad gebruikt wordt om van deze dienst gebruik te maken en zich zo verder ontpopt tot een full entertainment toestel, ook om video op te kijken. Ondanks veel twijfels wordt ook de iPhone gebruikt om video te bekijken, wel op een andere manier met kortere fragmenten. Het gebruik via de PC verloopt weer anders. Voorlopig is men nog steeds aan het leren welke content men het best aanbiedt op welk platform (Salaets, 2011).

Van de zenders die worden aangeboden blijkt dat de rangorde op basis van populariteit verschilt met die van de algemene kijkcijfers. Dit kan te maken hebben met het feit dat kijkers op zoek zijn naar andere content waar het fenomeen van de Long Tail terug zijn intrede doet, maar ook dat kijkers naar een alternatief zoeken voor het grote scherm in de huiskamer dat al afgestemd staat op een populaire zender.

Voor de distributeurs betekent dit enkel maar de start, ze zien dat er vraag is naar deze dienst en zouden graag meer zenders toevoegen op meerdere platformen. Maar de commerciële zenders zijn op dit moment niet bereid dit initiatief te ondersteunen. Na de kwestie met flexview en comfortview zijn ze uiterst op hun hoede om meegesleept te worden in een verhaal waarvan zij vrezen op termijn nadelige gevolgen te ondervinden.

Peter Quaghebeur, algemeen directeur VMMA:

“Als je het aan de consument vraagt, dan heeft hij niet liever dan dat hij alles op elke device kan zijn, maximaal comfort zonder betalen en zonder reclame. Dat is natuurlijk de ideale wereld en er zijn een aantal bedrijven die dat proberen te realiseren voor die consument, alleen is het de vraag hoe zij gaan betaald worden voor hetgeen zij doen, of hoe gaat die content gefinancierd worden die zij gratis willen weggeven” (Quaghebeur, 2011).

Op dit moment zijn VMMA en SBS niet aanwezig met hun zenders op TV Overal of Yelo in tegenstelling tot de VRT. De redenen die VMMA aanhaalt hebben te maken met het feit dat er nog veel vragen onbeantwoord blijven.

- Rechten

Het is niet voldoende duidelijk over welke rechten het hier gaat: internet, mobiel, wifi ? Vooral Amerikaanse content leveranciers zijn niet geneigd om voor Vlaanderen dat hierin vooroploopt een deal te sluiten, een precedent dat later als een boemerang kan terugkomen in de rest van de wereld⁹.

⁹ Recent besloten de Amerikaanse kabeloperatoren Comcast en Time Warner Cable de handen in elkaar te slaan en lanceerden de ‘TV Everywhere’ dienst. De overeenkomsten tussen content leveranciers en de kabeloperatoren in de Verenigde Staten kunnen dan dienen als voorbeeld voor de rest van de wereld.

- Digital Rights Management

Is dit voldoende afgedekt, kan het gehackt worden, kan er piraterij op gepleegd worden?

- Meten

Op dit moment worden de kijkers die via deze dienst naar zenders kijken niet gemeten, dus kunnen de zenders deze extra kijkers niet verkopen aan de adverteerders.

- Inkomsten

Zenders hebben geen zicht op het definitief business model van de distributeurs. Welk deel van de toekomstige inkomsten worden gereserveerd voor de zenders? Ook hier zullen de toekomstige debatten dus gaan over 'retransmission fees'.

Samengevat zijn de omroepen ervan overtuigd dat er nog te veel kwesties niet geregeld zijn die een bedreiging vormen voor hun business model (Quaghebeur, 2011). Ze vrezen dat een aantal ontwikkelingen waarde destructief zijn. Hoewel de samenwerking tussen distributie en omroepen een goede start nam bij de introductie van het VOD model, verbrokkelde deze samenwerking door het gratis maken van flexview en comfortview waardoor omroepen inkomsten misliepen om nu tenslotte uit te monden in de weigering om samen te werken wat betreft deze nieuwe manier van distributie van zenders via breedband internet.

3.2.4. Distributie met ambities

Peter Quaghebeur:

“Die mensen kunnen dat niet, dat zijn ingenieurs die daar zitten. Die denken na over bits en bytes en hoe apparaten met mekaar communiceren (...) maar die snappen niets van het maken van televisie, noch van content, noch van zenders” (Quaghebeur, 2011).

In weerwil van bovenstaand citaat, zien we toch dat distributie zich verticaal integreert richting packaging en content in de eerste plaats door de rol van aggregator op te nemen en in de tweede plaats door omroepactiviteiten uit te bouwen. Laten we beginnen met de eerste uitbreiding.

In de audiovisuele waardeketen worden in de schakel packaging twee rollen onderscheiden, namelijk programme packaging en aggregator. Programma packaging handelt over de traditionele lineaire zenders. Met de digitalisering en internet als platform voor televisie verschuift de focus van programma packaging echter alsmaar meer in de richting van het aggregeren of verzamelen van content. De term aggregator komt van het internet waarin met behulp van software informatie van allerlei bronnen verzameld of geaggregeerd wordt en op één locatie worden samengebracht omwille van het gebruiksgemak. Deze rol zie je ook meer en meer opduiken bij televisie. Zenders of programma's worden geaggregeerd op een bepaald platform. De kracht van de aggregator ligt er net in om een aantrekkelijke omgeving te creëren dat klanten of kijkers kan lokken naar dit platform om vraag en aanbod met elkaar te laten overeenkomen. Met de uitbouw van 'multidevice' en 'multi channel' platformen zal de rol van aggregator nog belangrijker worden.

Traditioneel vervulden de broadcasters de rol van het verzamelen van programma's, maar in de nieuwe media omgeving zijn er nieuwe kandidaten om deze rol over te nemen. Internationaal denken we dan aan YouTube, Netflix of Amazon TV. In Vlaanderen zijn het de distributiebedrijven die de rol van aggregator op zich hebben genomen. Zij verzamelen bijvoorbeeld het VOD aanbod van alle zenders via hun platform of ze verzamelen zenders om deze aan te bieden in betaalboeketten.

Om dit allemaal mogelijk te maken investeren aggregators in gebruiksvriendelijke 'user interfaces'. Een belangrijke rol is weggelegd voor de elektronische programma gids (EPG), het centrale knooppunt van elk platform. De EPG stelt kijkers immers in staat om hun programma's te zoeken en te selecteren, maar het bepaalt voorlopig ook de aantrekkelijkheid van een zender door de plaats waar deze zich bevindt. Hoe het menu eruitziet, wat van boven staat, bepaalt mede naar wat mensen kijken. Zo staat op de EPG van Telenet VTM op plaats 1. De digitale zender Acht verschoof op 2 augustus 2011 van plaats 38 naar plaats 9 wat deze zender in de huidige omstandigheden zeker geen

windeieren gaat leggen (Yelo, 2011). In de toekomst zou er dus wel eens een nieuwe concurrentiestrijd kunnen losbarsten om de dominantie te verkrijgen over de EPG omdat distributeurs, nieuwe intreders maar ook broadcasters de centrale rol van EPG willen bemachtigen als belangrijk contactpunt met de massa (Andersen & Europese Commissie, 2002, p. 18).

Op het internet zijn aggregators al lange tijd volledig ingeburgerd, vaak in de vorm van portaal sites. Dit is de dominante vorm van packaging op het internet, tegenover programme packaging dat voorlopig nog steeds de dominante vorm van packaging is op het gebied van televisie. Yelo en TV Overal kan je beschouwen als een eerste stap richting aggregeren op breedbandniveau. Hiermee wordt de strijd om het dominante lokale platform op het internet te verwerven alvast ingezet door de distributeurs.

Buiten het feit dat de distributeurs de rol van aggregator opnemen, baten ze ook omroepactiviteiten uit met eigen kinderzenders, muziekzenders en voetbalzenders zoals we beschreven in hoofdstuk 2.2.2. Hiermee komen ze rechtstreeks in concurrentie met de rol van programme packaging van de omroeporganisatie. Tot nu toe zijn deze zenders geen onverdeeld succes gebleken en in die mate is de uitspraak van Peter Quaghebeur van daarnet toch geldig.

Door al die verschillende rollen die de distributeurs in Vlaanderen opnemen, is het niet verwonderlijk dat sommige stakeholders van mening zijn dat het evenwicht in de sector verstoord wordt en dat dit kan leiden tot belangenvermenging. Als de distributeurs de macht hebben om zenders te selecteren, te verpakken en te positioneren, kunnen ze bijvoorbeeld zenders die direct wedijveren met gelijkaardige zenders van henzelf, slechtere distributievoorwaarden geven of in het slechtste geval de toegang ontzeggen. Met een marktaandeel van over de 80% beschikt Telenet duidelijk over een sterke horizontale marktmacht en hangen andere partijen af van de goede wil van Telenet (Donders & Evens, 2011, p. 8).

“Obviously, what is currently at stake in the broadcasting industry is the tough struggle for platform leadership and customer relationship” (Donders & Evens, 2011, p. 3).

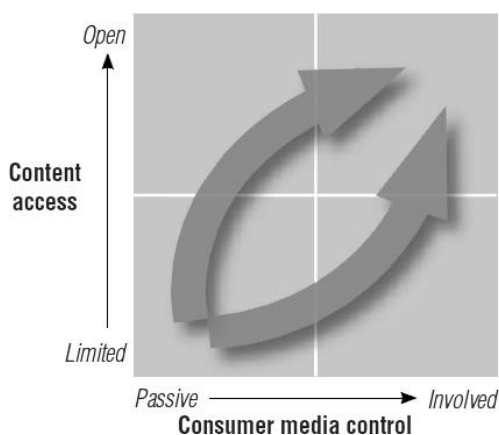
Was de verhouding met distributie ingebed in het tijdperk van digitale TV, dan komen we nu langzaam maar zeker terecht in het post zender TV tijdperk met zijn eigen specifieke uitdagingen en verschuivingen die zich meer en meer op een globale schaal afspelen. In hoofdstuk vier gaat het over deze internationale trends.

4. Internationale trends

Terwijl hoofdstuk drie zich afspeelt op het lokale niveau Vlaanderen waar de meeste problemen en uitdagingen onder lokale spelers besproken en eventueel opgelost kunnen worden, focussen we ons in het vierde hoofdstuk op de belangrijkste internationale ontwikkelingen waar lokale mediaspelers minder of geen vat op hebben maar die hen wel direct raken. Daarom is het net zo belangrijk om kennis te hebben van nieuwe technologische mogelijkheden die zich internationaal ontfouwen, en veranderende business modellen, vaak op basis van die nieuwe technologie; om op tijd de juiste strategische beslissingen te nemen.

In het algemeen kunnen we stellen dat twee variabelen de ingrijpende veranderingen op lange termijn zullen aandrijven: de open toegang tot content en consumenten die media op hun eigen wijze actief gebruiken, daarbij geholpen door nieuwe technologie.

Figuur 15: Twee assen van verandering voor TV op lange termijn



Bron: IBM Institute for Business Value (IBM Business Consulting Services, 2006, p. 10)

Consumenten die meer controle willen over hun televisiegebruik zullen zelf op zoek gaan naar content, hierover ervaringen uitwisselen op sociale netwerksites, video delen en zich zo verder verwijderen van de historische lean back manier van televisiekijken waar zappen zowat het meest actieve is wat een kijker kon doen. De toegang tot content beschrijft de evolutie van een gecontroleerde toegang tot content zoals de walled garden¹⁰ nu van kabel- en telecomoperatoren naar een meer open toegang zoals op het internet met meerdere platformen, kanalen en distributeurs. Het kantelmoment zal pas optreden wanneer het kijkgedrag van het grote publiek verandert (IBM Business Consulting Services, 2006, p. 10). In de volgende hoofdstukken bekijken we wat hier de gevolgen van kunnen zijn.

¹⁰ Walled garden: Walled garden refereert, in relatie tot media, aan een gesloten of exclusieve set van informatiediensten. Met het begrip wil men het verschil aangeven met de 'open' toegang tot internet (<http://www.cjasm.vlaanderen.be/e-cultuur/beleidskader/bouwstenen/lexicon/>).

4.1. Er broedt wat op uw TV

Connected TV, Hulu, HBBtv, Netflix, YouTube, er gaat geen dag voorbij of in de pers verschijnt er wel een artikel over de successen van deze bedrijven of het belang van deze technologieën. Allen hebben ze op één of andere manier te maken met het internet. Traditionele mediabedrijven zijn vaak niet zo happig om het pad van het internet te betreden want in hun opinie zijn er voorlopig meer verliezers dan winnaars op het internet.

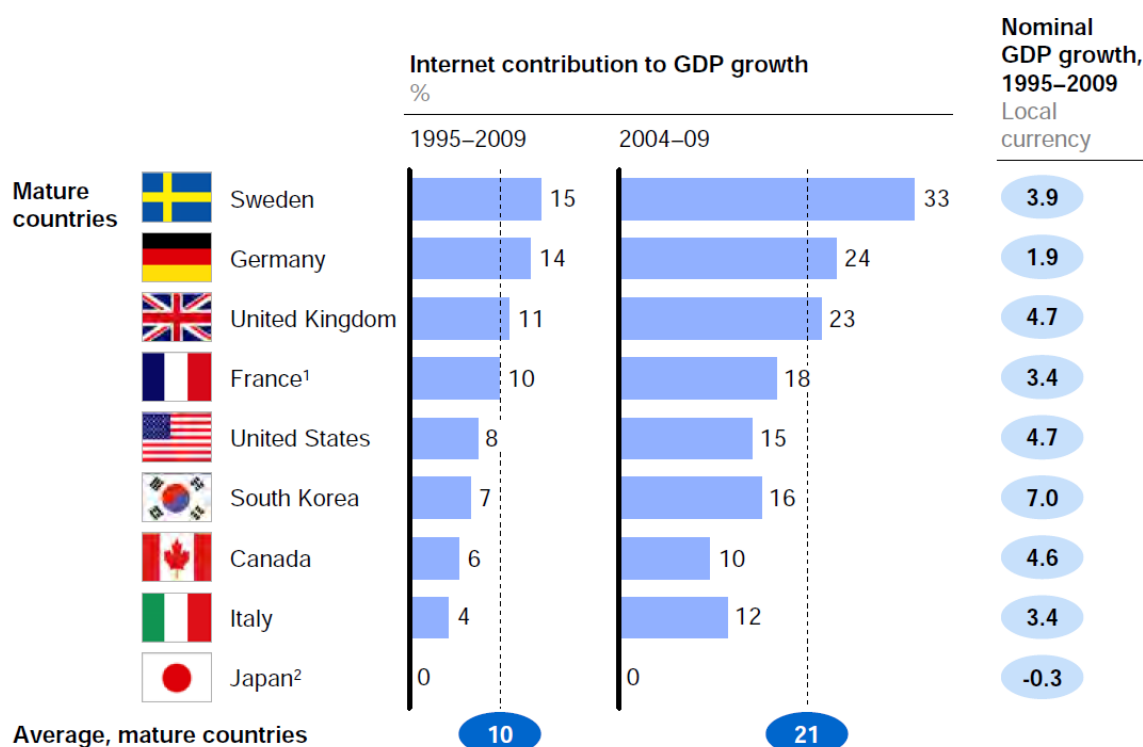
4.1.1. De paradox van het Internet

“A spectre haunts television : the Internet” (Attallah, 2007, p. 346)

McKinsey Global Institute bracht in mei 2011 een rapport uit met de ronkende titel: “Internet matters: The Net’s sweeping impact on growth, jobs, and prosperity”. Belangrijkste conclusies waren:

- 2 miljard internet gebruikers wereldwijd
- Internet is goed voor 3.4% van BBP van de 13 landen uit het rapport en vertegenwoordigt 21% van de groei van het BBP van de laatste vijf jaar in mature landen
- Voor elke job die verloren gaat komen er 2.6 jobs bij door het internet

Figuur 16: Internet bijdrage aan BBP groei (in%)

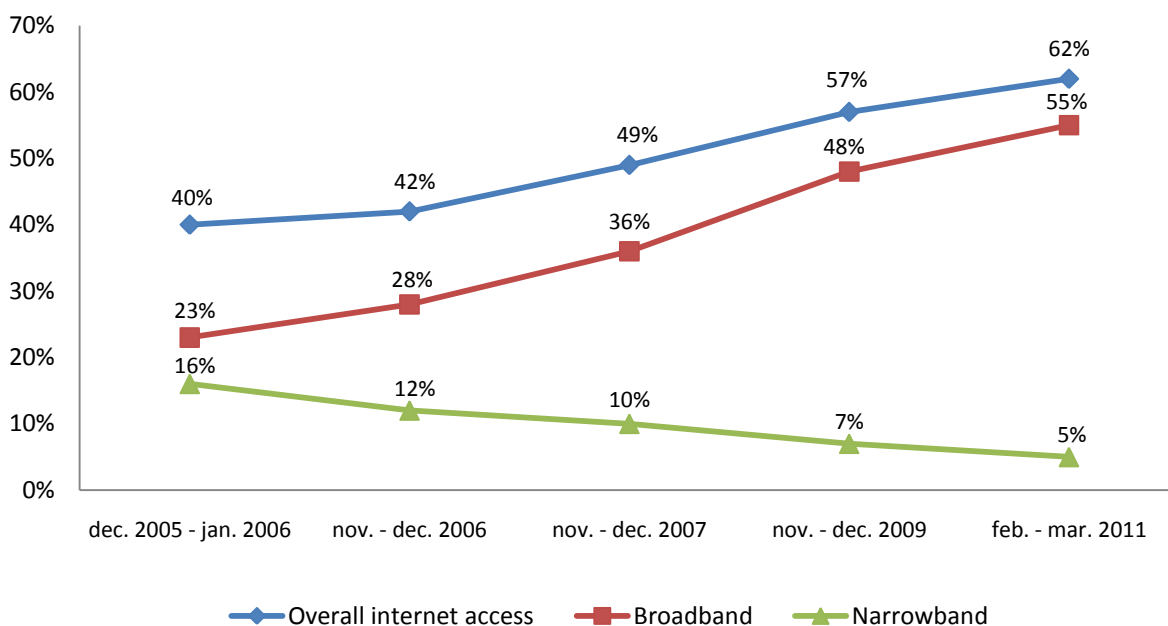


Bron: National accounts, Organisation for Economic Cooperation and Development; McKinsey analysis (McKinsey Global Institute, 2011, p. 16)

Het leidt geen twijfel dat internet een enorme impact heeft op onze economie, niet in het minst op de media industrie. Voor vele sectoren is het internet een enorme destructieve factor van verandering doordat een bedrijf op het wereldwijde web wordt geconfronteerd met de zogenaamde digitale paradox: veel bereik maar weinig inkomsten. Omdat TV signalen werden verspreid op aparte, daartoe bestemde netwerken, is televisie lange tijd gespaard gebleven van die soms alles verschroeiende invloed van het internet. Die invloed verwoordt Clay Shirky als volgt: "the internet's capacity for an unlimited amount of zero-cost reproduction of any digital item by anyone who owns a computer" en de muziekindustrie weet ondertussen wat de gevolgen hiervan zijn (Aitkenhead, 2010).

Nu zie je dat de breedband internet verbindingen er alsmaar beter in slagen om televisiesignalen te transporteren. Ook zie je dat de toegang tot het internet in Europa een flinke stap vooruit heeft gezet en bijna even verspreid is als de toegang tot televisiediensten. Alles wordt dus in gereedheid gebracht om de invloed van het internet ook te doen gelden op het medium televisie.

Figuur 17: Broadband versus Narrowband toegang tot het internet



Bron: E-Communications Household Survey (Europese Commissie, Special Eurobarometer 362, E-Communications Household Survey, 2011 (b), p. 62)

Voor België zijn de cijfers in 2011 respectievelijk 68% overall waarvan 63% broadband en 5% narrowband. Landen als Nederland en Zweden hebben een penetratiegraad van meer dan 90% zoals gesteld in de inleiding.

Zoals we zagen in hoofdstuk 3.2.3. willen VMMA en SBS hun content voorlopig niet verspreiden via het internet en weigeren ze mee te doen aan Yelo of TV Overal. Dit heeft te maken met de destructieve kant van het internet waar analoge euro's vaak vervangen worden door digitale

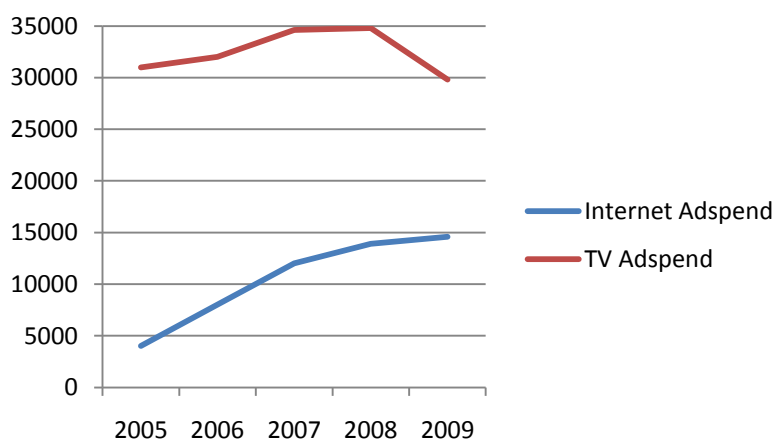
eurocenten waardoor enkel die bedrijven die opereren op grote schaal hier hun voordeel kunnen mee doen.

Het internet heeft immers de neiging mediaproducten te disaggregeren, bijvoorbeeld door muziekalbums terug te herleiden tot nummers of magazines op te breken in artikels. Het schakelt ook tussenliggende partijen uit door de content rechtstreeks naar de klanten te brengen, soms zonder toestemming van de rechthebbenden. Online kunnen mensen enkel die items eruit kiezen die hen interesseren en bovendien zonder er veel voor te betalen. Want één van de meest schadelijke gevolgen van het internet is de veronderstelling dat geld vragen voor content, schadelijk is voor de klant. Op het internet moet alles gratis zijn of tenminste enkel betaald worden door reclame, zo is vaak het uitgangspunt. Time Warner en andere grote mediabedrijven hebben dit model betaald door reclame al eens uitgeprobeerd op het internet en zijn van een kale reis thuisgekomen. Reclame op het internet werkt immers anders dan op televisie. Het overgrote deel wordt gespendeerd aan banners, zoekertjes en andere advertenties (Budd, 2010, p. 2).

“Television rushes online, only to wonder where the money is” (Budd, 2010, p. 3)

Als één van de gevaren van internet wordt vaak ook gewezen naar de verschuiving van de reclamebudgetten van televisie ten voordele van online. Als we nu de cijfers vergelijken, blijkt dat het overgrote merendeel van de reclame-uitgaven nog steeds gaat naar televisie. In de Verenigde Staten blijkt televisie nog steeds het belangrijkste medium te zijn, goed voor 57% van alle reclamebestedingen (Nielsen, 2011). Ook in Vlaanderen loopt televisie weg met 39% van de reclame-uitgaven (Vlaamse Regulator voor de Media, 2010, p. 175). Dat neemt niet weg dat de groei zich bevindt bij internetreclame.

Figuur 18: Evolutie reclame-uitgaven TV en internet, in miljoenen euro (2005-2009)



Source: WARC/OBS (Lange, 2011)

Tenslotte vormt piraterij voor elk online business model een echte kwelling terwijl het voor het traditionele televisiemodel betaald met reclame-inkomsten weinig bedreiging vormt. Er is namelijk geen behoefte bij kijkers om illegaal content te gaan zoeken aangezien kijkers in Vlaanderen niets extra betalen voor hun programma's eens de abonnementskosten van de kabel zijn betaald. Vanaf dan is er een ruime keuze van meer dan 70 zenders met gratis programma's 24 uur per dag. Het grote gevaar van piraterij is niet dat het bestaande business model bedreigd wordt maar wel dat het opbouwen van een nieuw business model moeilijker wordt. Zo wordt bijvoorbeeld VOD moeilijk eens illegale versies van films en programma's makkelijk te verkrijgen zijn. Zolang TV als gratis wordt gepercipieerd zal piraterij geen hoge vlucht nemen, maar vanaf het moment dat zenders of andere bedrijven extra geld beginnen te vragen voor TV programma's ruiken piraten hun kans. Piraterij op het internet bedreigt dus vooral de toekomstige business modellen van TV.

Het grote gevaar van waardedestructie door gratis content op het internet bleek heel recent nog maar eens toen Belgacom en Telenet toegaven dat de VOD inkomsten van erotische films terugliepen nu steeds meer liefhebbers zich wendden naar het gigantische gratis aanbod op het internet (Snoeck, 2011).

Neelie Kroes, Vice-President van de Europese Commissie voor de Digitale Agenda:

“En als ik deze dagen CEO's van grote internetondernemingen zie, kunnen zij mij zelfs nog niet voorspellen waar we over 1 jaar staan. Zo snel gaat het” (Kroes, 2011).

Iedereen in de sector beseft goed dat de ontwikkeling richting internet niet kan tegengehouden worden. Een aantal megabedrijven zoals Sony of Google heeft bovendien groot ingezet op televisie via het internet. Het is dus maar een kwestie van tijd vooraleer ze ook hier in Vlaanderen voor de deur staan. Vlaanderen heeft een voordeel, namelijk dat het een kleine markt is waarin buitenlandse spelers minder snel in geïnteresseerd zijn. Zij trekken eerst naar de grote markten wat onze bedrijven meer tijd geeft om zich voor te bereiden op deze nieuwe ontwikkeling, om te innoveren en te zoeken naar business modellen die lucratief zijn.

Met dit hoofdstuk over de paradox van het internet hebben we de context geschetst van het over-the-top TV model dat volop in de belangstelling staat en wat nu uitvoerig aan bod komt.

4.1.2. Over-the-top

"The very model of the traditional entertainment industry is predicated on the inefficiency of distribution. Films, TV, music are all produced and distributed in a tightly controlled way. The internet blows the doors off that concept because it's an environment where everyone can distribute with maximum efficiency to everyone else" (Kiss, 2011)

Over-the-top is het nieuwe modewoord in de televisiesector vandaag. Hoewel er nog onenigheid is over de exacte betekenis van de term handelt het hier over een alternatief distributiemechanisme van content over het open internet dat de tussenschakels van kabeloperatoren, satelliet- en telecombedrijven uitschakelt. Het levert content over de hoofden heen van een aantal schakels van de waardeketen. Zo zouden content bedrijven als Studio 100 of majors uit Hollywood over de hoofden heen van de schakel distributie en packaging hun klanten kunnen bereiken.

De term OTT wordt ook soms breder beschouwd door er de video over internet diensten van telecom- of kabeloperatoren in op te nemen. In stricto sensu spreken we dan niet meer over een dienst die over-the-top gaat maar gewoon over video over het internet. Samengevat komen we dan tot volgende definitie: Over-the-top (OTT, Over-the-top Video) zijn premium videodiensten over het internet gericht op eindconsumenten geleverd via televisietoestellen en andere aangesloten apparaten (Hall, 2010).

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de betrokken spelers in het OTT verhaal.

Tabel 11: Marktspelers Over-the-top

Connected TV	Samsung, LG, Panasonic, Sony
Connected STB	Apple TV, Boxee, Roku, Tivo
Connected TV Platform	Google TV
Gaming Consoles	Wii, Xbox 360, PS3
Content	Netflix, Hulu, YouTube, Lovefilm, iPlayer, Videozone, iWatch, Yelo, TV Overal, Studio100tv, Ketnet Video

Laten we even stilstaan bij enkele van deze spelers:

- Samsung, Sony, e.a. : De CPE verkopers blijken als onderdeel van de waardeketen potentieel een belangrijke rol te spelen in het OTT verhaal. Door de nodige software te voorzien in de nieuwe televisietoestellen verbinden ze televisie met het internet.

- Google TV wil de vrijheid en kracht van internet combineren met TV. Dit geeft de mogelijkheid om via een krachtige zoekfunctie al het entertainment van het net op je TV te bekijken. Google brengt zoals gewoonlijk zijn zoekfunctie aan. Google TV levert zelf geen content. Google wil ook samenwerken met CPE vendors om Google TV in hun televisies op te nemen. De eerste samenwerking met Sony is al een feit.

- Netflix is een on demand movie en video streaming site met een catalogus van over 100.000 titels die men onbeperkt kan bekijken voor een vast maandelijks bedrag. Op dit moment heeft het bedrijf meer dan 25 miljoen klanten in de Verenigde Staten. In 2012 wil men de Europese markt betreden.

- BBC iPlayer is de eerste buitenlandse OTT service die beschikbaar is in België. Via een iPad app kan je series en documentaires en programma's uit het archief van de BBC bekijken. Al te recente afleveringen of shows vind je er echter niet terug. De BBC is voorzichtig om zenders als Canvas die klant zijn bij de Britse omroep geen concurrentie aan te doen (Cockx, 2011). Hiermee blijft de BBC zijn ambitie bestendigen om als één van de weinige mediabedrijven de hele waardeketen te bestrijken, van content tot verspreiding.

- Studio 100 tv is een Vlaams voorbeeld van een content leverancier die zijn programma's ter beschikking stelt via het internet zonder beroep te doen op tussenschakels. iWatch, de VOD dienst via het internet, is een gelijkaardige dienst van de omroeporganisatie VMMA, maar betalend. Ketnet Video is de enige zender die volledige programma's gratis aanbiedt via het internet.

- Yelo en TV Overal zijn in de strikte zin van het woord geen OTT diensten maar verspreiden enkel televisie via het internet.

Siddy Jobe, Equity Analyst Telecoms, Media & ICT: "BBC iPlayer kan ook in België potten breken! Over-the-top is eindelijk gearriveerd" (Tweet 31/7/2011).

Je moet niet lang nadenken om te zien dat de gevolgen van heel het OTT verhaal zeer ontwrichtend kunnen zijn voor heel wat spelers in de audiovisuele keten, in de eerste plaats voor de schakel distributie maar ook voor de schakel packaging. Wanneer Studio 100 of Warner of zelfs rechtenhouders zoals eerste klasse voetbalploegen via het internet hun klanten hoogwaardige televisiecontent kunnen leveren, worden zenders en kabeloperatoren plots overbodig. In de Verenigde Staten hebben ze in dat verband over 'cut the cord' waarmee ze bedoelen dat kijkers eens ze voldoende content kunnen binnenhalen via OTT, ze het wel eens in hun hoofd kunnen halen om hun dure kabelabonnement op te zeggen en de kabelverbinding te verbreken.

Ondanks de tegenkating van bepaalde partijen die vrezen dat deze ontwikkeling dezelfde waarde destructie met zich mee gaat brengen als in de muziekindustrie, krijgt het OTT verhaal de wijdverspreide steun van de allergrootste bedrijven over alle categorieën van de industrie heen. Velen zijn er dan ook van overtuigd dat OTT of Internet TV de richting is waarheen televisie uiteindelijk zal gaan.

Een andere reden is dat machtige content bedrijven met sterk uitgebouwde merken belang hebben om over-the-top te gaan en niet in het keurslijf gedwongen te worden van een programmaschema of EPG. Wat belet Warner om met zijn succesvolle Harry Potter franchise om op termijn OTT te gaan en zo de volledige controle te behouden over hoe hun producten en merken aan de man worden gebracht. Een andere mogelijkheid is om een niet exclusief partnership aan te gaan met OTT bedrijven. Zo sloot Disney recent bijvoorbeeld een akkoord met Lovefilm, de Europese tegenhanger van Netflix, waardoor meer dan 70 films uit de catalogus van Disney beschikbaar worden voor de abonnees van Lovefilm voor €7,29 per maand. Tomas Arteaga, general manager media distribution, gaf als reden voor deze deal aan: “We work with innovative partners like Lovefilm to allow viewers to access our programming in simpler and more flexible ways” (Briel, 2011 (b)).

Waardevol entertainment en content merken die weg willen van het schap van de zender of distributeur krijgen met OTT hiertoe dus de mogelijkheid zodat deze content alvast gedissemineerd wordt net zoals dat met muziek in het verleden gebeurd is. Natuurlijk zijn er grenzen aan deze disaggregatie. Sommige programma's hebben juist veel belang aan een 'live' distributie in plaats van VOD zoals sport en nieuws. Er mag ook geen twijfel over bestaan dat velen, moe na een dag werk, een 'videomagazine' voor hen willen samengesteld zien met nieuws en entertainment waaruit zij kunnen kiezen (Lancefield, 2010).

Tenslotte pleit de kracht van de internet gebruikservaring ook in het voordeel van het OTT verhaal. Op eenvoudig verzoek wordt op het internet alle informatie en entertainment binnen enkele ogenblikken geleverd. Het is deze gebruikservaring die de vraag drijft van consumenten naar internet video diensten. Eén keer als dit kan waargemaakt worden door de grote ICT bedrijven en CPE verkopers kan dit een enorme paradigmashift met zich meebrengen. Zo was MTV plots niet meer de plek van afspraak voor muziekvideo's eens YouTube op het internet verscheen. De kans dat er een nieuw TV model zal ontstaan is op lange termijn dus niet denkbeeldig.

Mark Thompson, BBC Director-General: “As digital technologies advance, internet delivery of content becomes more important and more profound in our lives (Clover, 2011)

Het toekomstbeeld zou er dan als volgt kunnen uitzien: een platform waar de kijker kan kiezen tussen TV betaald door reclame, TV betaald door abonnementsgelden en betaalde VOD diensten. Daarbovenop kan via een marktplaats voor Apps een ecosysteem groeien, met inbegrip van levensvatbare business modellen die zekerheid bieden aan content bedrijven, met ontwikkelmogelijkheden voor derden en met keuze en kwaliteit voor consumenten. In een OTT wereld zullen de toekomstige Apps de nieuwe tv zenders vormen. Dit geeft ook mogelijkheden voor creatieve content bedrijven om volop van de interactieve mogelijkheden gebruik te maken die internet biedt en zo Apps te creëren die de kijkervaring naar een hoger niveau tillen (Hall, 2010 (b)).

Het grote verschil met de platforms die Telenet en Belgacom op dit moment bieden is dat het hier niet meer gaat om een walled garden, maar dat het internet meer vrijheid en keuzemogelijkheden toelaat.

Wanneer deze toekomst eraan komt en wie de winnaars zullen zijn is onduidelijk. Het zijn de machtigste entertainment- en computerbedrijven van deze planeet die de uitdaging aangaan en deze strijd zal niet binnen één of twee jaar beslecht zijn maar gaat nog verschillende jaren doorgaan.

“One could argue that the digitization and internationalization of content has unsettled and undermined traditional media industry structures, but strengthened the position of the largest media conglomerates and ICT companies, who have the resources and expertise to manage large amounts of content and its distribution via traditional publication and broadcast networks, as well as online” (Vartanova, Saura, Steemers, & Papathanassopoulos, 2011, p. 177).

Technologische mogelijkheden lijken in het OTT verhaal zo goed als onbeperkt. We kunnen HD video krijgen van om het even waar. Onze apparaten staan ook in verbinding met elkaar zodat alle content op je iPad kan gestreamd worden naar je grote scherm of nog makkelijker, via je eigen gegevens opslagplaats in de cloud naar het apparaat van jouw keuze.

Maar toch zijn nog heel wat andere niet-technologische problemen die het bewerkstelligen van deze wereld nog een lange tijd in de weg kunnen staan.

Zo is er een gebrek aan premium en live content in de OTT wereld. Consumenten zijn ongeduldig en als ze de programma's die ze wensen niet krijgen, gaan ze op zoek naar plaatsen waar ze het wel krijgen, inclusief illegale 'file sharing' diensten. Of ze kiezen voor de gemakkelijke oplossing en blijven waar ze zijn, bij de traditionele zenders en de toegevoegde diensten van de distributeurs.

Op dit moment is er ook een gebrek aan valabele businessmodellen. Degenen die OTT willen bewerkstelligen moeten garanderen dat content bedrijven betaald worden voor hun content om te

vermijden dat deze hun content blokkeren. Eén van de redenen voor het succes van Netflix is dat ze betalen voor de rechten om content te streamen. Andere spelers moeten niet verbaasd zijn dat rechtenhouders, content bedrijven en zenders er alles aan doen om streaming via internet tegen te gaan als zij hiervoor niet voldoende vergoed worden.

Ook zullen adverteerders en consumenten opgevoed en overtuigd moeten worden. Wil OTT de massale reclamegelden van broadcasters aantrekken, zal ze adverteerders ervan moeten kunnen overtuigen dat 'brand advertising' ook kan via het internet. Ook is er nog een lange weg te gaan vooraleer het grote publiek de voordelen inziet van deze nieuwe wereld en alle mogelijkheden ervan gaat gebruiken.

Tenslotte moeten de broadcasters mee in het bad, zij hebben immers de content die mensen willen zien. Broadcasters moeten met de lessen van de muziekindustrie in hun achterhoofd deze nieuwe distributiekanaalen niet vrezen maar ze daarentegen in hun voordeel aanwenden. Op hun beurt is het de verantwoordelijkheid van OTT bedrijven om de nodige rechtszekerheid en valabele business modellen te verschaffen aan de broadcasters.

Peter Quaghebeur, Algemeen directeur VMMA:

"De distributie gaat zich vermenigvuldigen aan een hoog tempo. Er gaan alternatieven ontstaan. Vandaag is de macht van Telenet zeer groot in Vlaanderen (...) maar je ziet dat Google komt, YouTube, niet binnen 1 of 2 jaar maar binnen drie à vijf jaar gaan die ingeburgerd zijn. En daar heeft Telenet schrik van. Nu ontstaat er concurrentie voor hen en willen ze terug rond tafel voor een Vlaams project. Ze willen de buitenlanders buitenhouden, Apple, Google, Netflix terwijl wij zeggen als Apple en Google ook betalen voor onze content waarom zouden wij dat dan niet aan hen verkopen. Daar voel je dat de slinger die van de zenders naar de distributie was doorgeslagen, een beetje aan het terugkeren is doordat er concurrentie ontstaat in de distributie. Plots beseft de Vlaamse distributie dat ze die zenders toch wel nodig hebben want die lokale content is zeer cruciaal voor het kijkgedrag van de mensen" (Quaghebeur, 2011).

Het is natuurlijk niet vreemd dat vooral telecom- en kabeloperatoren het hele OTT verhaal niet zien zitten. De levering van content via het internet is immers een substituut voor de diensten die zij leveren. Telecom- en kabeloperatoren zijn er dan ook als de dood voor dat OTT dienstenleveranciers massaal gebruik zouden maken van de enorme investeringen in hun netwerken en hen bovendien met hun goedkopere OTT diensten uit de markt zouden prijzen. Zo zouden zij op termijn gedegradeerd worden tot ordinaire netwerkbeheerders die als laatste redmiddel niets anders rest dan deze OTT bedrijven fikse bedragen aan te rekenen voor het enorme dataverkeer dat ze rondsturen op hun netwerk.

Het is ook in dit licht dat we de nieuwe initiatieven 'Yelo' en 'TV Overal' van Telenet en Belgacom moeten beoordelen. Door ervoor te zorgen dat de klant televisie kan kijken op zijn iPad of PC halen ze de wind uit de zeilen van OTT leveranciers. Een volgende stap zou kunnen zijn dat ze ook bepaalde aantrekkelijke OTT diensten zouden toestaan op hun set top boxen om zo de behoefte van de klant naar die open omgeving van het internet te doen afnemen doordat deze zich dan minder gevangen voelt in de walled garden van de telecomoperatoren.

Maar het belangrijkste verweer van telecom en kabelbedrijven is de mogelijkheid om aan legale content te geraken en deze te kunnen aanbieden aan hun klanten. De meeste OTT initiatieven struikelen juist op dit punt. De telecom- en kabeloperatoren hebben complexe en innige relaties met content leveranciers en programme packagers. In een industrie waar de leuze 'Content is King' is, zijn deze relaties van primordiaal belang om zich te verdedigen tegen nieuwe OTT diensten (Hall, 2010).

Laten we als slot van dit OTT verhaal nog even terugkeren naar Vlaanderen. Volgens ons spelen er hier nog een aantal extra factoren in het nadeel van OTT dienstenleveranciers. Allereerst is er de prijsperceptie. Aangezien veel Vlamingen hun digitale televisie gratis bij hun pack of bundel krijgen, hebben ze het gevoel niets extra te moeten betalen voor hun televisie. Ten tweede is het digitale televisieplatform van de distributeurs vrij performant. De kijker vindt er verzameld op één plek meer dan 70 gratis zenders, uitgebreide VOD diensten en tenslotte een aanbod aan betaalzenders, kortom een enorm aanbod dat qua gebruiksgemak, keuze en kwaliteit elk aanbod van elke speler in het OTT verhaal overtreft en hierdoor de behoefte van de Vlaming grotendeels afdekt. In de Verenigde Staten is de situatie anders en betaal je een duur kabelabonnement om niet overgeleverd te zijn aan de 'networks'. Als Netflix vervolgens de kans biedt om via OTT goedkoper aan waardevolle legale content te geraken, zullen velen geneigd zijn in te gaan op dit aanbod en eventueel hun kabelabonnement op te zeggen, 'cut the cord' als het ware.

Op de markt van de geconnecteerde apparaten zoals smartphones, tablet computers betekent OTT natuurlijk helemaal iets anders. Deze apparaten zijn immers niet aangesloten op de televisienetwerken maar op het internet. Elk videoaanbod hier is een waarde propositie die ten gelde kan gemaakt worden. Vandaar dat Vlaamse telecom- en kabeloperatoren niet bij de pakken blijven zitten en zelf al videodiensten via het internet aanbieden aan de klant, kwestie van met voorsprong te starten aan de concurrentiestrijd met OTT bedrijven. Bijkomend voordeel is dat ze deze bijkomende service voor hun abonnees tegen een beperkte meerprijs zouden kunnen aanbieden. In hoofdstuk 4.2 gaan we dieper in op het gegeven mobiele televisie.

De mogelijkheid om eerder te kijken naar premium buitenlandse content dan dat de kabeloperatoren en zenders deze aanbieden zou ook een waardevolle propositie voor OTT diensten

kunnen betekenen op de Vlaamse markt. Ook hier zie je weer dat zenders hierop reageren door succesvolle series in Vlaanderen zo snel mogelijk te programmeren nadat ze in de Verenigde Staten zijn uitgezonden.

Uit al deze afwegingen besluiten we dat het OTT verhaal een complex verhaal is met vele partijen met vaak tegengestelde belangen. Waar we in de toekomst niet naast kunnen, is dat internet een belangrijkere rol gaat spelen als netwerk voor video, maar ook dat de inherente architectuur van het internet zijn invloed gaat hebben op hoe telecomoperatoren en kabelbedrijven hun platform in de toekomst zullen vormgeven. De gebruikersvriendelijkheid zal moeten verhoogd worden en hier en daar zullen er bressen moeten komen in de walled garden willen ze vermijden dat klanten hun diensten op termijn gaan vervangen door OTT diensten. Als de traditionele spelers hun complex netwerk van relaties strategisch kunnen benutten en leren van de fouten van de muziekindustrie door de onontkoombare vooruitgang van digitale technologie te omhelzen in plaats van proberen te stoppen, maken ze een goede kans om in het over the top video verhaal een sterke positie te bewaren.

Om het hele OTT verhaal af te sluiten en in perspectief te plaatsen geven we nog even enkele getallen mee uit een recente studie van IMS Research "Over-the-Top and On-Demand Change the Face of Pay-TV". Hierin voorspellen ze dat OTT diensten in 2016 \$16.4 miljard zal opbrengen. Hiertegenover staan de \$224 miljard abonnementsbijdragen wereldwijd van traditionele betaaltelevisie in 2010. Dus ondanks de lange termijn bedreiging van OTT zal het heel wat tijd in beslag nemen alvorens de inkomsten zullen volgen. Traditionele partijen hebben er dus alle belang bij om behoedzaam om te gaan met heel het OTT verhaal (IMS Research, 2011).

Zoals we gezien hebben zijn er heel wat grote internationale spelers geïnteresseerd om de Vlaamse televisiemarkt te betreden. Dit heeft te maken met de onbeperkte technische mogelijkheden waar je met een iPad of een connected TV waar ook ter wereld, direct toegang kan krijgen tot content die iemand anders de cloud instuurt. Grenzen zijn in technische zin niet meer relevant. Het enige tegengewicht voor deze internationalisering is het specifieke van markten dat samenhangt met lokale karakteristieken, met de kennis van de lokale markt. Technologie heeft een imminente logica die heel erg gecounterd kan worden door de immanente logica van de lokale markt.

4.1.3. Lokaal als tegengewicht

Peter Quaghebeur, algemeen directeur VMMA: “Onze content, dat is onze sterkte. Wij moeten zorgen dat we lokaal verankerd zijn. De Youtubes, Apples en Googles kunnen niet in 137 landen aanwezig zijn om dat allemaal te doen. Je hebt overal lokale spelers nodig. (...) Je moet in je lokale content investeren, dat is je enige verdediging”

Sinds de jaren negentig is er een stroomversnelling opgetreden in het Vlaamse audiovisuele landschap. Tientallen productiebedrijven ontstonden, talrijke analoge en digitale zenders kwamen erbij, lokale mediagroepen werden succesvol over de grenzen heen en distributeurs ontpopten zich tot innovatieve mediabedrijven. Vlaams minister van de Media Ingrid Lieten erkende op de Staten-Generaal van de Media op 6 mei 2011 het hoge niveau van de audiovisuele sector met de woorden: “We hebben in Vlaanderen een creatieve, kwaliteitsvolle en bloeiende mediasector”.

Het bijzondere aan de audiovisuele sector in Europa in vergelijking met de Verenigde Staten is de versnippering van deze markt. Dit heeft vanzelfsprekend te maken met de vele culturele verschillen. Daarenboven speelt nog de linguïstische factor. Vele audiovisuele bedrijven die goed gesetteld zijn in een bepaald land of cultureel gebied van Europa, zullen niet snel het risico nemen om deze linguïstische of culturele grenzen te overschrijden, gezien de hoge economische kosten. Op sommige gebieden zal er wel worden samengewerkt, zoals bijvoorbeeld joint ventures bij productie of aankoop van programma rechten (Steemers, 1998, p. 31).

Al deze culturele eigenheden van elke markt, maakt het voor grote buitenlandse spelers vaak zeer complex om de Europese markt te betreden. De Belgische markt is voor buitenlanders extra ingewikkeld met drie talen, drie gemeenschappen en drie gewesten. De Vlaamse markt is min of meer homogeen wat cultuur en taal betreft, maar bestaat slechts uit zes miljoen inwoners wat onze markt qua schaal dan weer niet zo interessant maakt voor grote audiovisuele spelers. Nieuwe initiatieven zoals Spotify veroveren land na land in Europa maar laten Vlaanderen en België links liggen. Zo krijgen we de vrij unieke situatie in Vlaanderen dat geen van de grote audiovisuele groepen zoals bijvoorbeeld RTL aanwezig zijn en dat we een grotendeels Vlaams ecosysteem hebben waarin een enorme expertise van de lokale markt schuilt.

Deze lokale expertise kan men onderverdelen in drie componenten: de lokale content, de lokale gidsfunctie en de lokale context.

- lokale content:

De lokale content wordt voornamelijk gemaakt door tientallen onafhankelijke en enkele internationale productiehuizen. Zij hebben zich verenigd in de Vereniging van Onafhankelijke Televisieproducenten (VOTP) om hun belangen te beschermen tegenover de andere schakels in de waardeketen. Met name over rechten zijn er grote meningsverschillen met de omroeporganisaties.

De openbare omroeporganisatie produceert als enige van de programme packagers het grootste deel van haar programma's binnenshuis. De nieuwe beheersovereenkomst 2012-2016 stelt wel dat minstens 25 procent van het productiebudget moet besteed worden bij externe productiehuizen. De Vlaamse Media Maatschappij produceert haar nieuwsuitzendingen en informatieprogramma's binnenshuis. Voor haar entertainmentprogramma's doet zij naast de onafhankelijke spelers ook een beroep op haar eigen productiehuis Studio A.

Christian Van Thillo, CEO De Persgroep: "Ik ken geen markt waar zoveel lokale producties worden uitgezonden als in Vlaanderen" (Canvas, 2011)

Maar zelfs bij programma's die worden aangeleverd door onafhankelijke productiehuizen ontstaat vanaf de start een zeer nauwe wisselwerking tussen zender en content bedrijf. Het is immers vaak zo dat de aanzet van een nieuw programma wordt gegeven door de zender. Zij formuleren een concrete programmabehoefte waarmee ze dan de markt op gaan om te zien wie dit voor hen aan de beste prijs/kwaliteitsverhouding kan realiseren. Natuurlijk zijn er ook productiehuizen die een origineel programmaconcept of een internationaal format waarvan zij de rechten bezitten, bij de zender komen 'pitchen'¹¹. Eens beslist welke programma's er gemaakt worden, waken de programmamaverantwoordelijken van de zenders erover dat de afgeleverde programma's beantwoorden aan wat de zender en de kijker verwacht. Dit houdt in dat deze programmamaverantwoordelijken mee betrokken zijn met de casting, de keuze van de presentator, inhoudelijke verhaallijnen, enzoverder. De lokale content die door de Vlaamse kijker zo gesmaakt wordt wat de hoge kijk- en waarderingcijfers aantonen, is dus een gezamenlijke inspanning van content bedrijven en omroeporganisaties.

De vervlechting tussen broadcasters en productiehuizen wordt ook aangetoond door het feit dat van de top 20 van productiehuizen in Europa er slechts enkele onafhankelijk gebleven zijn. De andere zijn allemaal dochterbedrijven van publieke of private omroeporganisaties (Lange, 2011).

¹¹ Pitchen: komt van het Engelse pitch, een beknopte presentatie van ideeën voor programma's.

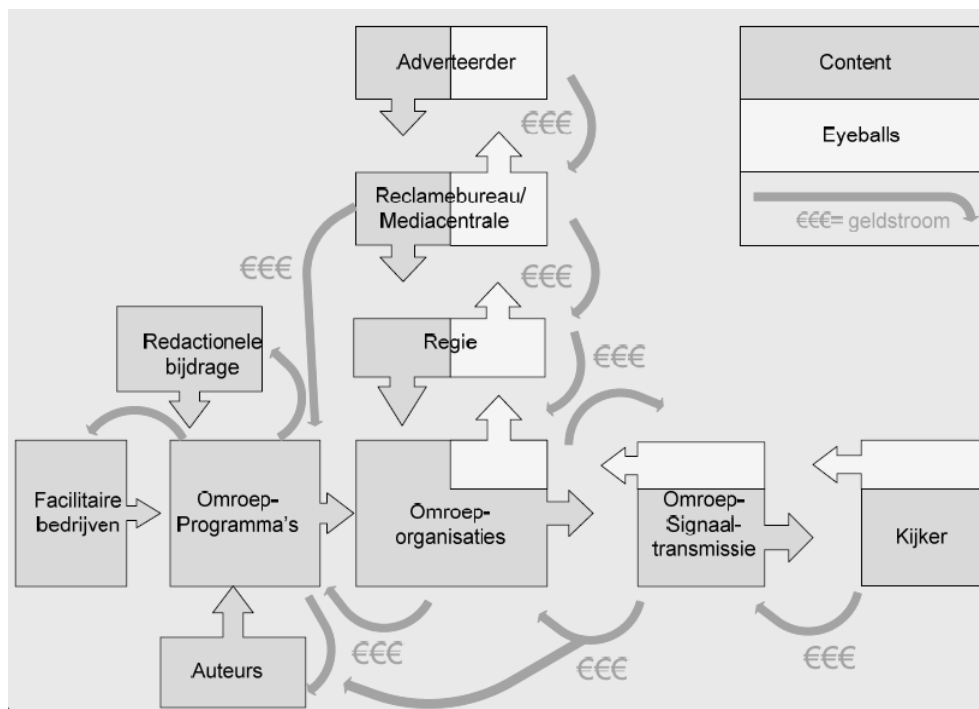
- lokale gidsfunctie

Ingrid Lieten Minister van Media:

“Hoe meer keuze je hebt, hoe meer behoefte aan iemand die zegt wat je het beste kiest. Zenders zijn echt gidsen en we hebben in Vlaanderen sterke zenders die voor een stuk verantwoordelijk zijn dat er meer TV gekeken wordt en mensen die zenders volgen” (Canvas, 2011).

Als tweede component onderscheiden we de lokale gidsfunctie. Die wordt tot op de dag van vandaag grotendeels opgenomen door de zenders, hoewel de EPG van de distributeurs een alsmear belangrijker rol speelt. Zenders beslissen wanneer en op welke zenders programma's worden aangeboden. Zij zijn erin gespecialiseerd om zo aantrekkelijk mogelijke zenderschema's op te stellen op zenders waarvan het profiel overeenkomt met die van de doelgroepen. Aan de éne kant doen ze dit om de kijkers zo goed mogelijk te bedienen, aan de andere kant om tegemoet te komen aan de vraag van adverteerders. Commerciële omroepen werken immers op een tweezijdige markt. Ze verkopen aan de éne kant programma's aan kijkers, maar verdienen hun geld door die kijkers of 'eyeballs' te verkopen aan adverteerders.

Figuur 19: Tweezijdige markt



Bron: VRM, mediaconcentratie in Vlaanderen, rapport 2010 (Vlaamse Regulator voor de Media, 2010, p. 24)

Deze functie van bemiddelaar tussen kijker en content, tussen adverteerder en kijker staat onder druk. Toch tonen ook hier de cijfers aan dat het overgrote deel van de Vlamingen zeer tevreden is met het aanbod van zenders. Zoals we in de inleiding al zagen stemt 85% van de Vlamingen nog

steeds af op één van de zeven grote zenders. De fragmentatie die in andere markten heel sterk naar voren komt, is voorlopig in Vlaanderen maar langzaam ingetreden. Dit toont aan dat in een enorm aanbod aan content, de kijker de gidsfunctie van de zenders nog steeds naar waarde schat.

Christian Van Thillo, CEO De Persgroep:

“People like TO BE entertained, TO BE informed, TO BE guided” (Van Thillo, 28 april 2011)

Of deze gidsfunctie in de toekomst nog wordt waargenomen via het creëren van lineaire generalistische of nichezenders is minder zeker. Dat er daarentegen ruimte is om een valabel business model te handhaven op basis van deze gidsfunctie, daar blijven we wel van overtuigd.

Stefan De Keyser, COO SBS België:

“De modale kijker heeft geen zin om dagelijks de menukaart te bestuderen en telkens keuzes te moeten maken: het lekkerste dagmenu zal ook in de toekomst de voorkeur blijven genieten bij het overgrote deel van de kijkers. Al was het maar om nadien met familie, vrienden of collega’s mee te kunnen praten over de nasmaak, de kruiden of de originele ingrediënten van het dagmenu. Zelfs met de keuze uit meer dan honderd digitale kanalen, tientallen previews en ontelbare reviews kiest bijna 90 procent van de Vlaamse kijkers nog steeds voor de beste dagmenu’s van de grote televisiegroepen. De ‘hic et nunc-beleving’ zal ook met nog meer technische mogelijkheden, nog meer digitale content en nog meer sociale netwerken niet veranderen” (REC, 2010).

- lokale context

Hiermee bedoelen we de dienstverlening naar de kijker. Broadcasters en content bedrijven moeten erkennen dat ook de investeringen van de distributeurs hebben bijgedragen tot meer keuze, gebruiksvriendelijkheid en een betere kijkervaring. De innovatieve investeringen van de distributie hebben voor een sterk lokaal distributieplatform gezorgd wat ook de aantrekkelijkheid van de producten van zenders en productiehuisen ten goede komt.

Ross Biggam, Executive Director Association of Commercial Television in Europe:

“I predict there will be no conference organized to mark 40 years of private television. But the strengths of our sector – of understanding and anticipating consumer demand better than a state monopoly ever could, and of producing and assembling great programme content – can however be rolled out across all platforms where the consumer wants to find our content (Biggam, 2011).

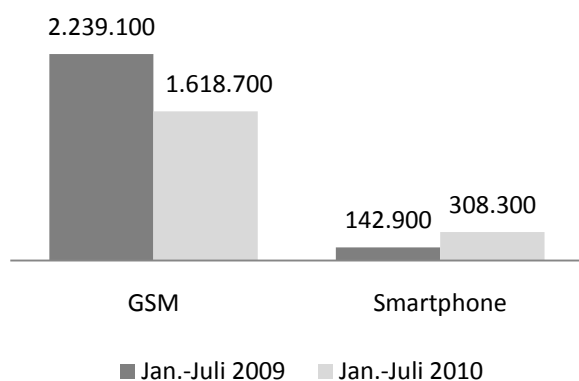
De uitdaging bestaat er nu in met relevante lokale content, met zenders als gids en met distributeurs die zorgen voor een up-to-date lokale context, om met deze drie partijen zo goed mogelijk aan de behoeftes van de Vlaamse consument te voldoen.

4.2. Plaats van TV kijken verschuift

VOD en PVR hebben de kijker de controle gegeven over wanneer hij naar televisie kijkt, maar nog niet over de locatie waar hij kijkt. Om op andere locaties naar video te kijken moest de kijker zich behelpen met oplossingen zoals dvd's, downloads op PlayStation Portable (PSP), enzoverder. Met de nieuwe technologieën wordt het nu ook mogelijk om mobiel naar live TV te kijken. Deze kijkervaring wordt gekenmerkt door het verlangen van de kijker naar directheid wat voor nieuwsuitzendingen en sportuitzendingen van primordiaal belang is.

In het Engels duidt men deze evolutie aan als place shifting in analogie met time shifting uit hoofdstuk 3.2.2. Door het samenvallen van alomnipotentere netwerken en de komst van nieuwe draagbare apparaten ontstaan er nu mogelijkheden die ervoor zorgen dat de kijker ook niet meer gebonden is aan een bepaalde plaats om televisie te kijken. Deze nieuwe apparaten of 'companion devices' bestaan uit smartphones en tablet computers. Mobiele televisie geeft de kijker dan de kans om naar TV te kijken terwijl hij aan het wachten is op een afspraak, wanneer hij gebruik maakt van het openbaar vervoer, op uitstap met de familie, enzoverder. Om op termijn een succesvol business model te ontwikkelen voor mobiele televisie moet aan twee voorwaarden voldaan zijn. Allereerst moet de penetratiegraad van deze toestellen voldoende groot zijn.

Figuur 20: Verkoop mobiele telefoons België

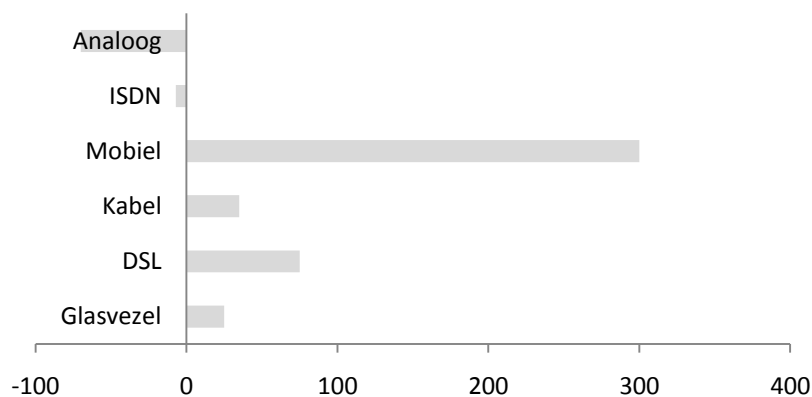


Bron: GFK Retail & Technology (Digimedia, 2010)

Terwijl de verkoop van de gewone GSM terugloopt, stijgt de verkoop van smartphones exponentieel. Op dit moment heeft bijna een derde van de Vlamingen een telefoon met 3G-internet; de helft hiervan bezit een smartphone. Ongeveer 14 procent van de Vlamingen heeft voorlopig een abonnement met mobiel internet inbegrepen (Lieten, 2011). Als we enkel kijken naar gsm bezitters, heeft 23% hiervan een abonnement dat toegang geeft op het internet. Dit aantal ligt onder het gemiddelde van 34% in Europa (Europese Commissie, 2011 (b), p. 71).

Ook in de cijfers van OECD weerspiegelen de sterke groei van mobiele abonnees. Het leidt dan ook geen twijfel dat de toekomst mobiel gaat worden.

Figuur 21: Netto aangroei in miljoenen abonnees, 2005-2009.



Bron: OECD (OECD, 2011, p. 34)

De tweede voorwaarde is de aanwezigheid van performante netwerken. Om aan de toenemende vraag te voldoen, wordt in 2011 door Belgacom nieuwe vierde generatie (4G) netwerken opgestart om onder andere TV op gsm te kunnen verzekeren. Analisten verwachten immers tegen 2015 dat het maandelijks verbruikte volume aan data via smartphones zal verzeftienvoudigen. Wereldwijd zouden dan 7,1 miljard mobiele toestellen verbonden zijn met het internet (Rousseau, 2011).

Alan Wurtzel, President Research & Media Development NBC Universal: "Online took about three or four years to really become very mainstream. If that holds true to the phone, then really, within the next two or three years, we probably gonna see the same percentage of people accessing significant amounts of video on their mobile devices as they're doing online" (Wurtzel, 2010).

Onderzoek wijst uit dat de mobiele surftijd in Vlaanderen voorlopig besteed wordt aan het opzoeken van praktische informatie (77.5%), nieuwsberichten (49.6%) en sociale netwerksites (39.1%) (Lieten, 2011). Dat mobiele televisie niet in het rijtje staat, mag niet verwonderen aangezien er tot recent geen mobiele televisie werd aangeboden door de telecomoperatoren. Het is pas sinds december 2010 dat klanten van Telenet de kans kregen om televisie te kijken op hun draagbaar toestel maar dan enkel via het thuisnetwerk. Belgacom heeft er sinds juli 2011 voor gezorgd dat televisie echt mobiel werd door ook via hot spots of het 3G netwerk televisie aan te bieden. Beide initiatieven bevinden zich in een testfase. Gegevens over mobiel TV gebruik in Vlaanderen zijn voorlopig nog niet beschikbaar.

In de Verenigde Staten hebben ze al wat langer ervaring met mobiele televisie. Daar heeft men berekend dat er in het eerste kwartaal van 2011 gemiddeld 4 uur en 20 minuten mobiele video

wordt gekeken per maand. Jonge consumenten van 12 tot 17 jaar oud kijken het meest naar mobiele video, namelijk 8 uur en 40 minuten. Dit steekt schril af tegen de 158 uur 47 minuten dat ze thuis naar traditionele tv kijken (Nielsen, 2011 (b)).

Voorlopig zijn de cijfers nog niet indrukwekkend. Toch moeten broadcasters zich er rekenschap van geven dat hun toekomstige klanten zich meer en meer mobiel zullen bevinden vooral als we merken dat de verspreiding van deze toestellen bij jongeren groter is en het gebruik ervan om naar televisie te kijken beter ingeburgerd. Vraag is natuurlijk wat de kijker juist wil zien op dat kleine scherm. Wat het mobiel kijken naar televisie op termijn waarschijnlijk gaat aandrijven is sport, nieuws en muziek.

“Generally people decide to adopt a new product or service only if it meets their expectations and needs, and above all, if it provides added value and is convenient and easy to use. Analysts believe that just showing existing channels on the mobile would not create value in the long term but is also not very well suited for the intended usage behavior of mobile television. Television content specifically designed for mobile reception needs to be developed. Therefore, the consumption of mobile television is not limited to the traditional use of television. Next to offering live broadcasting, mobile television services must include video on demand services (Prario, 2007, p. 6).

Voorlopig echter staat het mobiele kijken in Vlaanderen in zijn kinderschoenen en worden er gewoon enkele lineaire televisiezenders aangeboden door Belgacom wat op zich nog geen goede gebruikservaring garandeert. Om een succesvol business model rond mobiele televisie aan te bieden zullen telecomoperatoren en broadcasters moeten samenwerken om samen te leren hoe hun aanbod af te stemmen op de vraag van de klant. Het goede nieuws is dat mobiel kijken het gewone TV kijken niet kannibaliseert en dus geen bedreiging vormt van het bestaande business model. Het mobiele kijken komt er gewoon bij.

4.3. Tweede scherm toepassingen

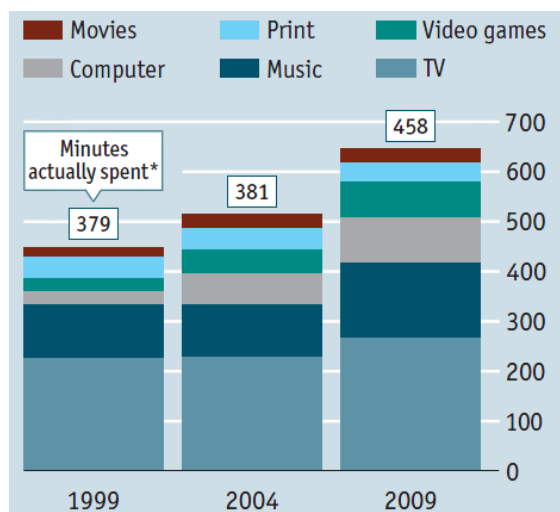
Hoewel de iPad nog maar een goed jaar op de markt is, kan men toch wel stellen dat deze tablet pc al heel wat impact op de media heeft gehad. Magazines, kranten en andere brachten zo snel mogelijk een iPad versie uit in de hoop om eindelijk geld te kunnen verdienen aan digitale content. Ook voor televisie opent de tablet pc vele mogelijkheden. In eerste instantie zou het toestel zoals de smartphone kunnen gebruikt worden om mobiel naar televisie te kijken. Aan de andere kant kan het ook gebruikt worden om de kijkervaring op het grote scherm aan te vullen en te verrijken. In die context heeft men het dan over tweede scherm toepassingen.

Heel wat mediaspecialisten geloven niet in internet op het grote scherm. Daarom zijn er nog te veel onopgeloste zaken. De afstand tot het grote scherm van drie tot vijf meter komt bijvoorbeeld niet overeen met de gebruikservaring die mensen hebben met het internet. Ook is de kwestie van de bediening van op afstand helemaal nog niet uitgeklaard. Met de opkomst van de tablet pc openen er zich plots mogelijkheden die de open internetomgeving wel doen overeenstemmen met het gedrag van de kijkers in de huiskamers. Ook Erik Dejonghe, professor nieuwe communicatietechnologieën verbonden aan de onderzoeksgroep voor Media en ICT (MICT) te Gent, is overtuigd van de mogelijkheden van de tweede scherm toepassingen. Het is nu al zo dat de televisiekijker 45% van de tijd die hij besteed aan TV kijken open staat voor een tweede medium. Tot op heden was dit vaak een tijdschrift of een krant, maar in de toekomst zal dit meer en meer een tablet pc worden (Van Der Mensbrugge, 2011).

Anderen twijfelen dan weer aan de slaagkansen van tweede schermtoepassingen vanwege de simpele reden dat ze niet geloven dat mensen in staat zijn om te multitasken.

Christian Van Thillo CEO De Persgroep: "Er komt zagezegd een nieuwe generatie aan die multitasken, maar dat zijn geen marsmannetjes (...) dat gaat gewoon niet" (Canvas, 2011)

Veel geciteerd onderzoek bij Amerikaanse jongeren toont daarentegen aan dat zij maar liefst 10 uur en 45 minuten media consumeren in een reële tijdsspanne van 7 uur en 38 minuten. Niet alleen het aantal uren dat jongeren aan media besteden nam al die tijd toe, ook het aandeel van de tijd dat gebruikt werd om te multitasken groeide van 16% in 1999 tot 29% in 2009.

Figuur 22: Mediaconsumptie door Amerikaanse jongeren van 8-18 jaar, per dag in minuten

Bron : Kaiser Family Foundation (Budd, 2010, p. 2) (ACT, 2010, p. 21)

En het zijn niet enkel de jongeren die multitasken. In februari 2011 bracht het onderzoek van Deloitte 'State of the Media Democracy' aan het licht dat maar liefst 42% van de Amerikanen van 14 tot 75 jaar tijdens het tv kijken online is, 29% gebruiken hun gsm terwijl en 26% stuurt tekstberichten (Deridder, 2011).

Als jongeren en ouderen multitasken staat niets het gebruik van de tablet pc als bron van extra entertainment in de huiskamer in de weg. De bedoeling van deze tweede schermtoepassingen is niet dat ze de kijkervaring vervangen maar aanvullen. Mensen willen bijvoorbeeld communiceren over de programma's waar ze naar kijken, willen interageren, vinden het leuk als zij kunnen zien waar hun vrienden naar kijken, enzoverder.

Omroeporganisaties kunnen hier zeker een rol spelen. Zij kunnen nog steeds grote aantallen kijkers mobiliseren voor live shows, grote events of sportwedstrijden. De uitdaging is nu om deze kijkervaring nog te verbeteren en interactief te maken. De aandrijver van heel het gebeuren blijft het live tv gebeuren, maar dit kan uitgebreid worden met heel wat activiteiten opgezet door de zender, door adverteerders of het contentbedrijf.

In de eerste plaats wordt er natuurlijk gedacht aan sociale netwerksites zodat kijkers hun ervaringen kunnen delen. Maar eens de tweede scherm ervaring gesynchroniseerd is met de eerste schermervaring zijn er nog vele andere mogelijkheden: games, extra video en info, interactieve reclame, e-commerce, kortingscodes, enzoverder.

De uitdaging bestaat erin om niet enkel een additionele ervaring eraan toe te voegen zoals een eenvoudige stroom aan twitterberichten, maar om de tweede scherm toepassing helemaal te vervlechten met de eerste schermervaring zodat het een deel van het programma wordt. Bij Endemol worden creatieven uitgedaagd om deze mogelijkheden ten volle te benutten, gebruik makend van de aantrekkingskracht van het grote scherm om vervolgens de kijkers een bredere ervaring aan te bieden waarin de storytelling gebeurt over meerdere mediaplatformen heen. De opdracht bestaat eruit om programma's te bedenken en te ontwerpen die mensen activeren en niet enkele entertainen. Tweede scherm kan dan dienen als een versterking van de eerste scherm ervaring en niet als afleiding. De bedoeling is om waarde aan het tv kijken toe te voegen (Olsthoorn , 2011).

Zo mag het niet te moeilijk zijn om een interactieve quiz te creëren waar je mee meespeelt op het tweede scherm en het gelijktijdig opneemt tegen je vrienden want naast de interactiviteit is ook de sociale context van belang. Via het tweede scherm kan je zien wat je Facebook vrienden kijken, wat ze ervan vinden en wie er voor staat.

Ynon Kreiz, CEO the Endemol Group:

“Whoever figures out how people can be connected to their friends and family, and interact with them through the content on the TV – without having a four to five meter long arm stretching across the living room will be the next Steve Jobs” (Tennø, 2011, p. 38).

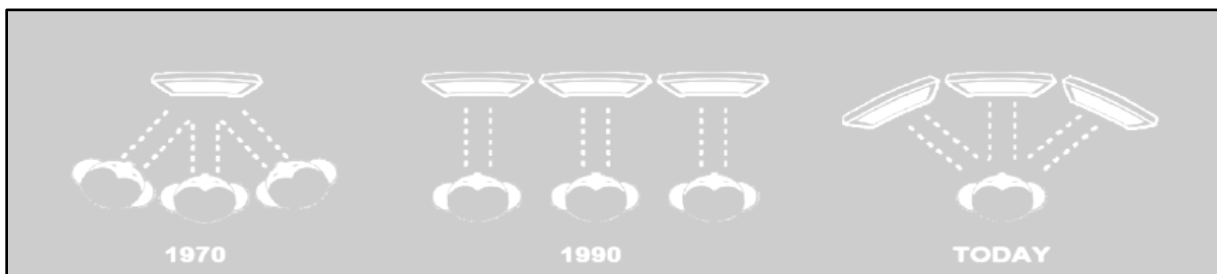
In het begin zullen deze toepassingen dienen voor een beperkt publiek van enkele percenten van innovators en early adaptors. Het lijkt in eerste instantie veel moeite maar het geeft je ook de kans om deze toepassingen te perfectioneren zodat je service en toepassingen op punt staan eens het grote publiek klaar is voor tweede scherm toepassingen. Op dit moment is het nog onduidelijk hoe deze nieuwe technologieën er gaan uitzien, maar verwacht wordt wel dat ze de manier gaan beïnvloeden hoe er met tv wordt omgegaan.

In Vlaanderen namen de SBS zenders het voortouw en brachten ze in het voorjaar van 2011 een App op de markt voor hun tweede scherm toepassing. Deze toepassing van SBS steunt op vier pijlers: extra informatie, participatie, integratie sociale netwerksites en inkomsten via advertenties en wedstrijden. Zij hopen met deze toepassing de kijkervaring actiever en socialer te maken. “De komende jaren zullen meer en meer kijkers hun klassieke tv ervaringen activeren via hun tablet. Het huwelijk tussen tv en nieuwe technologie levert een actieve en rijke ervaring op voor de toekomstige tv kijker. Met het tweede scherm brengt SBS een heel nieuw universum live tot bij de kijker, perfect gesynchroniseerd met TV” (Van Der Mensbrugghe, 2011).

Een groot voordeel van de tweede scherm applicatie is het kijkers aanzet tot live kijken in plaats van uitgesteld wat in deze tijden commerciële zenders als muziek in de oren moet klinken. Als je van de extra ervaring wilt genieten, moet je op het juiste uur voor het scherm zitten. Een tweede voordeel is de kans om aan Customer Relation Management (CRM) te doen. Door gesynchroniseerde tweede scherm toepassingen ontstaat er terug een directe en persoonlijke band met de kijker. Zo kan een gedetailleerd inzicht verkregen worden in zijn kijkgedrag, in zijn interesses, in de manier waarop hij interageert. Dit stelt adverteerders in staat om gerichte, interactieve reclame apps te lanceren en de effectiviteit van hun campagnes te meten (De Sutter, 2011) .

Met deze tweede scherm toepassingen belanden we in een multiscreen omgeving in de huiskamer waarbij elk scherm zijn eigen gebruikstoepassingen heeft en als het ware een eigen platform vormt.

Figuur 23: Van één TV voor iedereen naar multiscreen voor ieder



Bron: Presentatie Kris Vervaet, Belgacom TV, 20 years of private television (Vervaet, 2011).

- grote scherm / HD televisie blijft gereserveerd voor gedeelde hoge kwaliteit content waar meerdere personen uit het huisgezin kunnen van genieten. Tweede keuze verhuist naar uitgesteld kijken op de settopbox.
- scherm pc of laptop wordt voorbehouden voor werk of media multitasking zoals tegelijkertijd scannen van e-mails en nieuws luisteren, administratie uitvoeren en terwijl sportwedstrijd volgen.
- mobiel scherm wordt aangewend voor individueel entertainment, tweede scherm toepassingen, sociale websites.

4.4. Kijken kost geld

Peter Quaghebeur, algemeen-directeur VMMA:

“Onze content moet op één of andere manier gefinancierd worden, ofwel gaat het van links komen ofwel van rechts, ofwel gaan de adverteerders betalen, ofwel de consument, of een mix van de beide. Als wij op een bepaald moment vaststellen dat we het niet meer gefinancierd krijgen van advertising alleen, dan gaan wij verplicht zijn om na te denken over andere modellen. Het geld dat we krijgen van distributie is al een compensatie dat we krijgen voor het verlies aan reclame-inkomsten. Dat is de laatste vijf jaar spectaculair toegenomen (...) Iemand gaat dat geld moeten betalen anders gaat er geen content gecreëerd worden, dat is heel simpel (Quaghebeur, 2011).

Tenslotte is het ook leerrijk om eens te kijken naar de business modellen van omroeporganisaties en de veranderingen die hier optreden.

4.4.1. Drie TV modellen

Als we televisie opdelen in categorieën op basis van de bron van inkomsten zijn er grosso modo drie manieren waarop omroeporganisaties hun inkomsten verwerven. Ten eerste heb je de publieke omroepen die voor hun financiering grotendeels afhankelijk zijn van de overheid. Soms wordt door die overheid toegestaan dat de publieke omroepen ook geld uit de markt kan halen. In Vlaanderen mag de VRT ongeveer 1/3 van haar middelen via de markt ophalen. Aan de andere kant heb je dan de private omroepen die voor hun inkomsten afhankelijk zijn van ofwel de adverteerders ofwel rechtstreeks van de klanten of abonnees die betalen voor hun favoriete zenders.

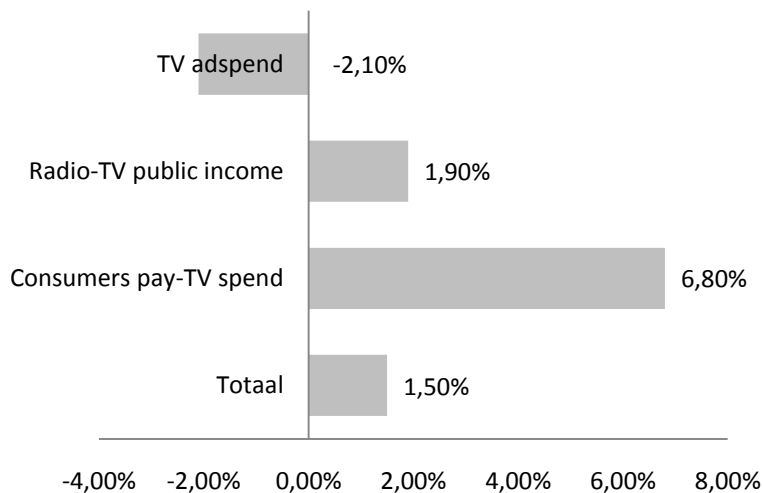
Wereldwijd wordt 49 % van commerciële TV betaald door reclame inkomsten en wordt 42 % gefinancierd op basis van abonnementen, maar dit laatste aandeel is stijgende (Miller, 2009, p. 181). Natuurlijk zijn er zeer grote variaties op de lokale markten waar sommige markten sterk uitgebouwde betaaltelevisiezenders hebben wegens historische en andere redenen, terwijl op andere markten het ongebruikelijk is dat de kijker betaalt voor zijn televisie. Maar uit alle mogelijke statistieken en cijfers blijkt dat het aandeel betaaltelevisie toeneemt terwijl het aandeel televisiezenders gebaseerd op reclame-inkomsten afneemt.

Tabel 12: Inkomsten omroeporganisaties in Europese OECD landen (in miljoenen euro)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total broadcaster revenues	63.887	79.354	83.311	86.847	86.843	85.045
TV Advertising	24.349	30.113	31.103	32.448	31.580	28.287
Pay TV	18.970	21.940	23.606	25.923	27.203	28.331
Public funding	17.322	22.262	23.411	23.064	22.916	23.793

Bron: OECD, European Audiovisual Observatory en Screen Digest

André Lange, Head of Department for Information on Markets and Financing van het European Audiovisual Observatory, bevestigt deze trend ook tijdens zijn voordracht op het congres '20 Years of Private Television'.

Figuur 24: Jaarlijkse gemiddelde groei van de televisie inkomsten in EU (2005-2009)

Bron: European Audiovisual Observatory

Dit is natuurlijk niet zo vreemd als je ziet dat televisie in de afgelopen jaren is opgeschoven van een nationaal massamedium naar andere vormen van content verspreiding zoals VOD, niche zenders, pay per view, premium diensten, diensten op maat van het platform, enzoverder. Een heel aantal van deze nieuwe en niet zo nieuwe concepten van televisie zijn immers betalend voor de klant. Hierdoor wordt ook de economische en culturele segmentatie van kijkers alsmaar belangrijker. Deze groei van betaaltelevisie is in het voordeel van de access providers die traditioneel de eerste begunstigen zijn van deze inkomsten.

Aan de andere kant stel je ook vast dat er een stagnatie is wat betreft reclame-uitgaven bij commerciële televisie. Grote adverteerders zoeken naar wegen om een beter rendement op hun investeringen te halen en verschuiven budgetten richting sponsoring, sociale media en digitale marketing.

“Sommige adverteerders maken eigen web platforms aan waar ze direct contact met de klant kunnen hebben, leggen eigen consumentendatabanken aan en creëren partnerships met sterke spelers zoals Microsoft of Apple. Nieuwe technologieën laten ook toe dat TV-reclame overgeslagen kan worden wat deze vorm van reclame op langere termijn minder aantrekkelijk dreigt te maken” (Lieten, 2011).

Televisie blijkt voor brand advertising nog steeds een hoog rendement op te leveren wat geen enkel online medium op dit ogenblik kan evenaren. TV blijft bij uitstek in staat om de grote massa's te bereiken waardoor adverteerders op een korte tijdsspanne hun merkbekendheid kunnen verhogen. Sommigen media analisten maken het voorbehoud dat commerciële TV hier enkel nog bij bepaalde gelegenheden in slaagt, namelijk bij grote entertainmentshows, favoriete reality programma's en belangrijke sportuitzendingen, maar dat deze grote massa's niet meer gegarandeerd zijn bij andere programma's.

Ook zagen we met de recessie in 2008-2009 dat commerciële TV zenders niet altijd kunnen rekenen op deze advertentie inkomsten. Bij een sputterende economische activiteit wordt er als eerste gesneden in de reclamebudgetten. Bedrijven die hun inkomsten halen uit maandelijkse abonnementsgelden bij de kijker zijn dan ook stabiel. Deze bedrijven hebben bovendien maar één partij te dienen, namelijk de kijker. Zenders gebaseerd op reclamegelden werken in een dubbelzijdige markt en moeten naast de kijker ook de adverteerders en de mediacentrales in de watten leggen (Budd, 2010, p. 14).

Vlaanderen is altijd een markt geweest waar betaaltelevisie in de strikte zin van het woord een marginale plek innam. Nog voordat digitale TV zijn intrede deed, werd er via de kabel al een zeer breed en ruim 'gratis' aanbod van zenders doorgestuurd wat voldeed aan de behoefte van het gros van de kijkers. Er waren dan ook niet zo veel kijkers geneigd om te betalen voor extra zenders of voor premium televisie zonder reclame. De waarde propositie van goede content die niet onderbroken wordt door reclame zoals bij HBO of Showtime ligt trouwens hoger in een omgeving zoals de Verenigde Staten dan in Vlaanderen waar de openbare omroep geen reclame uitzendt en de hoogste marktaandeelen behaalt. In die context wordt het moeilijk om kijkers te laten betalen voor een reclamevrije zender.

De laatste jaren is hier wel verandering in gekomen. Het is de distributie met Belgacom en Telenet die hierin het voortouw heeft genomen door de voetbalrechten te verwerven en het kijken naar voetbalwedstrijden betalend te maken. Dit kan leiden tot een cultuuromslag bij de kijker waarin deze het van langsom minder vreemd vindt om te betalen voor zijn favoriete zender of programma's.

Maar aan de andere kant heb je ook nog het gewone kabelabonnement en andere kosten die worden aangerekend door de distributeur voor je digitale TV signaal. Zelfs indien de kijker geen abonnement neemt op een betaalzender worden de kosten van televisiekijken meer en meer gedragen door hemzelf. De retransmissie vergoedingen die distributeurs betalen aan zenders kunnen beschouwd als een gedeelte abonnementsgeld dat nu al in handen komt van de zenders. Businessmodellen enkel gebaseerd op advertentie-inkomsten lijken dus op lange termijn minder er minder houdbaar en vervangen te zullen worden door hybride modellen gebaseerd op inkomsten van adverteerders en kijkers.

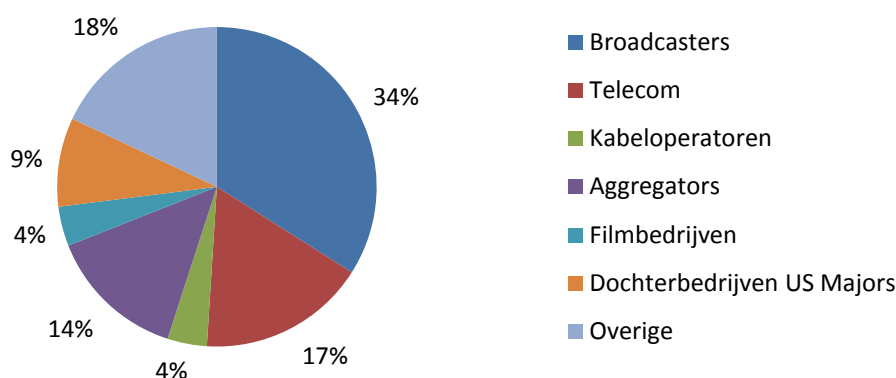
4.4.2. Video on Demand

“You will not tune into a certain channel this is broadcasting — and that is the radical change. It will be an on-demand world.” Reed Hastings CEO Netflix (Malik, 2011)

Een omroeporganisatie kan naast zijn lineaire kanalen ook niet-lineaire televisiediensten aanbieden. Deze video on demand diensten geven de kijker de mogelijkheid om op individueel verzoek TV programma's of ander beeldmateriaal te bekijken op een zelf te bepalen tijdstip op basis van een door de omroeporganisatie geselecteerde programmacatalogus. Het verschil met uitgesteld kijken zit hem in de opslagplaats en de catalogus. Bij uitgesteld kijken bevinden de programma's en de catalogus zich op de harde schijf bij de kijker thuis, bij VOD blijft de opslag en de catalogus bij de dienstenleverancier (Vlaamse Regulator voor de Media, 2010, p. 38). Ook andere partijen leveren ondertussen VOD diensten.

Er wordt nog een onderscheid gemaakt tussen VOD op basis van een abonnement of per transactie. Met een abonnement kan je voor een vast bedrag zoveel programma's opvragen als je wil terwijl je anders betaalt telkens je een programma of film opvraagt, dus per transactie. De omzet van VOD in Europa neemt de laatste jaren toe en is een belangrijk onderdeel geworden van de audiovisuele markt (Europese Commissie, 2011, p. 6).

Figuur 25: Video on demand leveranciers, Europa 2008



Bron: *European Audiovisual Observatory* (Saura & Enli, 2011, p. 86)

Deze figuur toont duidelijk aan dat VOD diensten geleverd worden door een heel aantal verschillende partijen waaronder ook vele nieuwe intreders. Voorlopig vormen omroeporganisaties nog de grootste groep van leveranciers van deze diensten. Toch is het nieuwe distributiemodel VOD vooral voordelig voor alle rechtheouders van programma's en in de tweede plaats voor de eigenaars van het dominante digitale platform. Omroeporganisaties kunnen immers makkelijk omzeild worden op

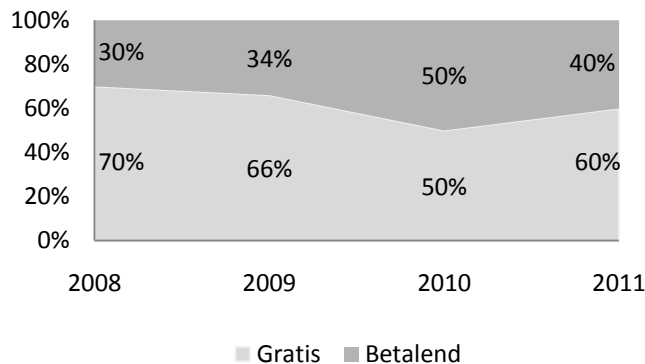
voorwaarde dat ze niet de rechtheouders van de content zijn. Veelzeggend in dit verband is de overeenkomst waarin drie Nederlandse operatoren (UPC, Ziggo and KPN), één CPE verkoper (Samsung) en zes content bedrijven (Disney, A-Film, Dutch Film Works, Universal, Sony Pictures, Warner) de handen in elkaar slaan om VOD te promoten en verder uit te bouwen (Briel, 2011).

Leslie Moonves, President and Chief Executive Officer, CBS Corporation: “No question, the younger generation is not as used to a television screen as the older ones. They’re much more used to a computer screen. They are much more impatient. We’ve all heard, ‘I want what I want when I want it.’ And for every new media device, there are more and better ways of getting content. It is a challenge for us, getting content out there, and getting paid for it” (PWC, 2011)

VOD geeft de kijker nog meer controle over zijn televisie ervaring en kan dan ook beschouwd worden als een typische manier van televisiekijken in een post zender TV tijdperk. In een ultieme on demand wereld doen TV-zenders er niet meer toe, maar zover is het nog lang niet. Voorlopig is VOD een dienst die het lineaire TV kijken aanvult. Video on demand wordt vooral gebruikt wanneer kijkers hun gading niet vinden tussen het lineaire aanbod van dat moment (Bangma, 2011).

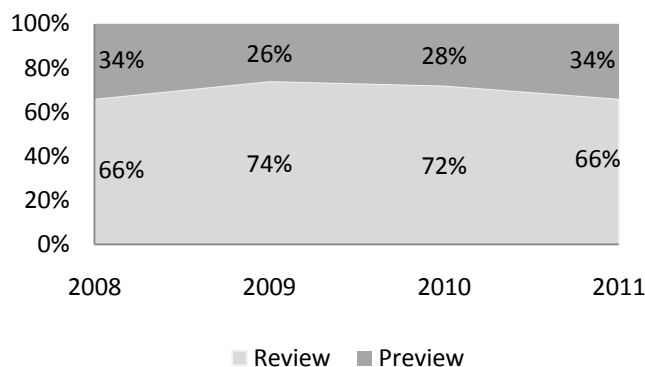
Voor vele broadcasters vormt VOD een manier om te diversifiëren in hun inkomsten. VOD inkomsten komen immers van de kijker in tegenstelling tot de reclamegelden uit de lineaire televisiediensten. Indien de omroeporganisatie programma’s aanbiedt via een eigen platform zijn de inkomsten volledig voor haar, als het wordt aangeboden via het platform van de distributeur worden er afspraken gemaakt om de inkomsten te verdelen volgens vooraf bepaalde percentages. De distributeur is de aggregator van dienst die dan vergoed wordt voor zijn platform dat klanten aantrekt. Een groot voordeel dat de distributeurs genieten met hun platform is dat er geen bijkomende ‘billing relationship’ moet opgezet worden waardoor er voor de klant minder drempels optreden. Zoals in het hoofdstuk 3.2 al verteld werd, is de verhouding tussen omroepen en distributeurs in Vlaanderen vertroebeld door de problematiek van uitgesteld kijken.

In 2009 waren er gemiddeld 100.000 opvragingen op weekbasis bij iWatch, de VOD dienst van VMMA. Sindsdien is er een gestage groei geweest met 13% meer klanten tegenover 2009 en 15% meer klanten ten opzichte van 2010. Het aantal opvragingen per klant bleef stabiel. Uniek aan de situatie in Vlaanderen is dat er van bij de start in 2005 met de volledige sector is afgesproken om alle programma’s in VOD betalend te maken met uitzondering van het nieuws en duidingsprogramma’s. Als we de cijfers van aantal opvragingen bekijken, dienen we altijd in het achterhoofd te houden dat deze positief beïnvloed worden door het groot aantal gratis opvragingen.

Figuur 26: Verhouding Gratis/Betalend VMMA

Bron: iWatch VMMA

Door zich meer toe te spitsen op previews in het VOD aanbod waarbij men programma's kan bekijken nog voor ze via de lineaire televisiediensten worden aangeboden, probeert men de terugloop van de groei van opvragingen vanwege uitgesteld kijken te counteren.

Figuur 27: Preview Review verhoudingen VMMA (zonder gratis opvragingen)

Bron: iWatch VMMA

Voorlopig stelt men in Vlaanderen vast dat ondanks de uitgebreide VOD mogelijkheden, het lineaire televisiekijken de dominante manier van TV kijken blijft door de sterke zenders met hun gratis kwaliteitsprogramma's en door jarenlange kijkgewoontes die niet van de éne dag op de andere veranderen.

5. Resultaten en aanbevelingen

Jeff Bewkes, CEO Time Warner: “People love their TV. They love it on their TV screen and they love it on their new screens” (Edgecliffe-Johnson, 2010).

Ondanks het feit dat het medium televisie zeer populair blijft staat het business model van commerciële omroeporganisaties onder invloed van digitalisering en internationalisering onder druk. Kabel- en telecomoperatoren ontpoppen zich tot mediabedrijven met eigen zenders en comfort diensten waardoor de inkomsten van de commerciële omroeporganisaties bedreigd worden. Daarenboven ontwikkelen grote ICT bedrijven over-the-top diensten waardoor zenders in de toekomst overbodig zouden kunnen worden.

Deze vaststellingen vormden het uitgangspunt van ons onderzoek dat we in drie delen hebben opgesplitst. Als eerste onderzochten we de evoluties in de Vlaamse audiovisuele industrie. Ons startpunt was de volgende vraag : Wat gebeurt er in de Vlaamse audiovisuele industrie? Is er sprake van verticale en horizontale integratie? Welke krachten drijft dit?

Deze vraag werd vanuit twee standpunten geanalyseerd, eerst chronologisch en vervolgens vanuit het concept van de waardeketen.

De Vlaamse audiovisuele industrie bevindt zich in 2011 nog volop in het tijdperk van digitale TV dat begon in 2005. Door het digitale dividend kreeg de kijker de keuze uit meer zenders. Allerlei technologische verbeteringen, zoals nieuwe grotere televisieschermen, HD uitzendingen, uitgesteld kijken zorgden voor een verhoogd comfort. Maar in dit tijdperk zijn het niet enkel meer de zenders die bepalen waar en wanneer kijkers naar programma's kijken. De macht verschoof van de omroeporganisaties naar de distributeurs.

In 2011 zien we ook de contouren opduiken van een nieuw tijdperk, het post-zender TV tijdperk, een tijdperk waar de macht meer en meer bij de kijker komt te liggen. De kijker neemt de controle over en bepaalt wat, wanneer en waar hij kijkt. Dit wil nog niet zeggen dat zenders gaan verdwijnen, maar wel dat ze verder de controle verliezen over hoe en wanneer kijkers naar bepaalde programma's kijken. Allerlei technologieën, nieuwe digitale platformen, geconnecteerde apparaten stellen de kijker op termijn in staat om het aanbod van de traditionele spelers te omzeilen.

Als we de Vlaamse audiovisuele industrie vervolgens bekijken vanuit het concept van de waardeketen, blijkt dat vele bedrijven actief zijn in de eerste twee schakels, namelijk content en packaging. In de schakel distributie zijn er maar enkele spelers actief met een groot overwicht voor

één bepaald bedrijf, namelijk Telenet. We kwamen tot de vaststelling dat digitalisering in het voordeel speelt van telecom en kabeloperatoren. Zij zijn immers de access providers tot het nieuwe digitale platform en nemen de rol van poortwachter voor een groot deel over van de omroepbedrijven.

Wat betreft de verticale en horizontale integratie van de Vlaamse mediagroepen, blijkt dat deze bedrijven in de afgelopen jaren heel wat overnames en nieuwe initiatieven hebben opgezet om te diversifiëren. Vele mediagroepen die hun oorsprong hebben in de gedrukte pers doen overnames of lanceren nieuwe initiatieven in de richting van televisie, internet en radio. Specifiek wat betreft televisie streven ze na om vertegenwoordigd te zijn in alle schakels en rollen van de waardeketen, met uitzondering van distributie. Het valt op dat bijna elke mediagroep geïnvesteerd heeft in één of meerdere televisiezenders. Als we dit vergelijken met onze chronologische analyse waarin we stelden dat we evolueren naar een post-zender TV tijdperk, is dit vreemd om vast te stellen. Vlaamse mediagroepen lijken ervan overtuigd te zijn dat lineaire zenders nog een potentieel hebben van meer dan tien jaar. Een andere verklaring kan zijn dat ze alvast willen investeren in de uitbouw van een sterk zendermerk om op middellange termijn te kunnen evolueren naar een soort van multi-platform audiovisuele content aggregator.

In het volgende hoofdstuk werd de focus verder scherp gesteld op de Vlaamse Media Maatschappij met de vraag: Welke positie bekleedt de Vlaamse Media Maatschappij in dit speelveld? Wat is haar verhouding met de distributie?

De Vlaamse Media Maatschappij is de grootste commerciële omroeporganisatie in Vlaanderen met vijf televisiezenders, met radiozenders, internetportalen, VOD diensten, enzoverder. De diversificatiestrategie van het afgelopen decennium heeft geleid tot de vorming van een multimedagroep met sterke merken in elk domein. Verder is VMMA met enkele van haar dochterondernemingen actief op andere terreinen zoals de productie van content met Studio A of de ontwikkeling van interactieve technologieën met Paratel. Heel de mediagroep is in handen van twee aandeelhouders, De Persgroep en Roularta, twee mediagroepen ontstaan vanuit de gedrukte pers.

Aangezien Peter Quaghebeur, CEO van de Vlaamse Media Maatschappij, als meest prangende probleem de verhouding met de distributie aangeeft, hebben we verder onderzocht wat deze pijnpunten nu juist zijn.

Omroepen voelen zich benadeeld door de distributeurs en argumenteren dat ze niet voldoende vergoed worden voor de content die ze aanleveren. In de eerste plaats gaat het hier om de retransmissie vergoedingen die de omroepen niet voldoende hoog vinden voor het lineaire kanaal

dat ze aanleveren. In de tweede plaats is er een groot conflict rond uitgesteld kijken. Omroepen betwisten dat de retransmissie vergoedingen van de distributeurs ook de comfort diensten omvatten die uitgesteld kijken mogelijk maken. Deze diensten dragen bij tot de winsten van de distributeurs, maar omroepen zijn ervan overtuigd dat ze geen faire vergoeding krijgen voor de content waarop het business model van deze comfort diensten is gebaseerd. Bovenop de retransmissie vergoedingen voor het lineaire kanaal wensen ze dus ook compensatie voor de comfort diensten.

Hierdoor is de samenwerking tussen deze belangrijke actoren in het Vlaamse audiovisuele landschap verstoord wat op lange termijn nadelige gevolgen kan hebben voor heel de sector. Nieuwe initiatieven van de distributeurs om een online platform op te zetten voor televisiediensten worden voorlopig dan ook niet ondersteund door de commerciële omroepen. Tenslotte zetten de distributeurs ook stappen achterwaarts in de keten. Ze nemen de rol van aggregator op en zetten samen met partners nieuwe lineaire zenders op. Hierdoor worden de traditionele zenders verder in het defensief gedrongen.

Nadat we onderzocht hebben wat er zich allemaal op de lokale markt afspeelt, hebben we onze blik gericht op de wijde wereld omdat een aantal internationale ontwikkelingen wel eens een grote invloed zouden kunnen hebben op het Vlaamse audiovisuele landschap. Zo komen we bij de derde onderzoeksvraag terecht: Welke zijn de internationale trends op het gebied van televisie. In hoeverre vormen deze een bedreiging voor de Vlaamse Mediamaatschappij?

“The industry is confronting unparalleled levels of complexity, dynamic change and pressure to innovate” (IBM Business Consulting Services, 2006, p. 1)

Zoals gesteld zijn er twee variabelen die op lange termijn heel wat verandering met zich mee gaan brengen: een meer open toegang tot televisie content en kijkers die hun ‘lean back’ televisiegedrag achter zich laten en zelf gaan bepalen waar en naar wat ze willen kijken.

Over-the-top video biedt een antwoord op beide verzuchtingen. OTT is een alternatief distributiemechanisme over het internet dat content levert over de hoofden heen van een aantal schakels van de waardeketen. Het geeft content bedrijven en omroeporganisaties de mogelijkheid om zich onafhankelijker op te stellen van telecom en kabeloperatoren omdat ze niet meer afhankelijk zijn van hen voor de distributie van hun programma’s.

Ondanks de tegenkanting van bepaalde partijen die vrezen dat deze ontwikkeling dezelfde waarde-destructie met zich mee gaat brengen als in de muziekindustrie, zijn de grootste ICT bedrijven en CPE verkopers van de wereld vastbesloten om via OTT de televisiesector binnen te treden. Velen zijn er

dan ook van overtuigd dat OTT of Internet TV de richting is waarheen televisie uiteindelijk zich zal begeven.

Ondanks de onbeperkte technische mogelijkheden, zijn er ook heel wat redenen waarom het OTT verhaal moeilijkheden ondervindt om algemeen verspreid te geraken. Zo is er een gebrek aan kwaliteitsvolle legale content die via het internet verspreid kan worden. Ook geven vroegere ervaringen van de muzieksector aan dat business modellen om televisie via het internet te verspreiden wel eens niet dezelfde inkomsten kunnen opleveren dan de traditionele modellen.

Het OTT verhaal heeft volgens ons onderzoek meer kans om op korte of middellange termijn valabele business modellen te kunnen ontwikkelen als ze haar aanbod richt op de andere schermen dan het grote scherm in de huiskamer zoals die van tablet pc, smartphones of pc.

Voor omroeporganisaties zoals VMMA is de sterke verankering in de lokale context met een kwaliteitsvol lokaal aanbod de beste verdediging tegen de internationale aanbieders van OTT. Nu content bedrijven en zenders de afgelopen jaren gemerkt hebben hoe waardevol hun programma's zijn als hefboom voor de diensten van de distributeurs, zal dit de prijs opdrijven voor andere partijen die wensen deze content legaal te verspreiden.

Andere technologische ontwikkelingen zijn mobiele televisie en tweede scherm toepassingen.

Met de toenemende verspreiding van smartphones en tablet pc's verwachten media-analisten dat mobiele televisie een enorme vlucht gaat nemen. Cijfers uit het buitenland geven echter aan dat het mobiel televisiegebruik voorlopig verbleekt bij het traditioneel televisiekijken. In Vlaanderen is mobiele televisie nog maar net opgestart door Belgacom en is het nog te vroeg om enige conclusies te trekken. Toch moeten broadcasters zich er rekenschap van geven dat hun toekomstige klanten zich meer en meer mobiel zullen bevinden.

Met de komst van de tablet pc en het gebruik ervan als apparaat voor entertainment worden er tweede scherm toepassingen ontwikkeld om de eerste scherm ervaring uit te breiden en te verrijken. Eens de tweede scherm ervaring gesynchroniseerd is met de eerste schermervaring zijn er vele mogelijkheden: integratie sociale netwerksites, games, voting, extra video, interactieve reclame, kortingscodes, e-commerce, enzoverder. De grote creatieve uitdaging bestaat erin om de tweede scherm ervaring helemaal te vervlechten met de ervaring van het eerste scherm. Deze tweede schermtoepassingen bieden als voordeel dat ze kijkers als het ware verplichten om live te kijken in plaats van uitgesteld. Tevens ontstaat er terug een directe en persoonlijke band met de kijker waardoor zenders de kans krijgen om via CRM interessante profielen van kijkers aan te bieden aan adverteerders.

Tenslotte onderzochten we aan welke internationale trends het business model van commerciële TV onderhevig is. In Vlaanderen is commerciële TV vanaf het begin bijna uitsluitend gebaseerd op reclame-inkomsten. Omroepen functioneren in een tweezijdige markt waarin ze 'eyeballs' verkopen aan adverteerders en zo hun inkomsten verwerven. Een ander businessmodel is dat van de publieke omroep die voor haar middelen voornamelijk afhankelijk is van de overheid. Tenslotte is er betaaltelevisie waar de kijker rechtstreeks betaalt via een abonnement. Wereldwijd is nu de tendens dat het aandeel van televisie gebaseerd op advertentie-inkomsten daalt ten voordele van televisie betaald door de kijker. Ook in Vlaanderen betekenen de retransmissie vergoedingen die de distributeurs doorstorten aan de omroepen een alsmaar belangrijker onderdeel van de inkomsten. Deze vergoedingen kunnen beschouwd worden als een gedeelte van het abonnement dat de kijker betaalt voor televisie dat terecht komt in handen van de omroepen.

Sinds een aantal jaren is er een nieuw business model voor TV dat gebaseerd is op video on demand. VOD geeft de kijker de mogelijkheid om op individueel verzoek programma's of films te bekijken op een zelf te bepalen tijdstip. Ook hier komen de inkomsten rechtstreeks van de gebruiker. De omzet uit dit business model neemt de laatste jaren toe. Door al deze veranderingen verschuift het business model van commerciële TV naar een hybride model waarin hij zowel inkomsten verwerft van de adverteerder als van de kijker.

Nu we een volledig zicht hebben gekregen op de omgeving waarin de Vlaamse Media Maatschappij opereert, wat zijn dan de belangrijkste aanbevelingen voor de toekomst?

Ingrid Lieten, Vlaams minister van media: "Wij moeten nu goed kijken, hoe kunnen we in het kleine Vlaanderen met heel sterke mediaspelers vooruitkijken naar de volgende tien jaar en zien dat we onder elkaar ervoor gaan zorgen dat we niet platgewalst gaan worden door een aantal grotere spelers zoals Google TV of Apple die rechtstreeks content gaan aanbieden, die ook dragers hebben zoals Apple, waardoor er een aantal spelers tussen uit vallen wat ons landschap zou doen verschrallen" (Canvas, 2011).

Voorlopig heeft VMMA op de veranderende marktomstandigheden gereageerd met een doorgedreven diversificatiestrategie. Door nieuwe inkomstenstromen te verwerven, is de omroeporganisatie nu veel minder afhankelijk van reclame-inkomsten.

Omdat de uitdagingen die in de komende jaren gesteld worden aan een traditionele omroepbedrijf van een andere orde zijn, heeft VMMA beslist om een multidivisioneel digitaal kerncomité op te richten. Dit comité buigt zich over de nieuwe uitdagingen die digitalisering en internationalisering met zich meebrengen. Zij houdt zich ook bezig met de innovatieve focus van het bedrijf om uiteindelijk tot een digitale business planning te komen met de grote projecten en nieuwe applicaties

die worden opgestart. De aanbevelingen die nu volgen kunnen dienen ter inspiratie van dit digitale kerncomité.

“Hate to say it, but this competition stuff makes our jobs a lot harder. We’ll have to keep making TV better and more convenient, or else we’ll lose customers (Pogue, 2011).

Voor onze aanbevelingen laten we ons leiden door onderstaande eenvoudige figuur. Met de korte termijn bedoelen we strategieën die onmiddellijk dienen opgezet te worden. De lange termijn betekent een periode van drie jaar en verder. Defensief is eerder gericht op handhaving van het bestaande business model, terwijl offensief de ontwikkeling met zich meebrengt van nieuwe diensten en initiatieven.

Figuur 28: Twee assen als leidraad voor strategieën VMMA

Lange Termijn	<ul style="list-style-type: none"> - Online mediaplatform voor heel de sector - Content bedrijf uitbouwen 	Eigen online platform <ul style="list-style-type: none"> -OTT -VOD -Mobiel
	<ul style="list-style-type: none"> -Lokale Content ‘eventness’ -Sociale Media -Distributie 	<ul style="list-style-type: none"> - Tweede scherm - Digitale marketing -CRM
Korte Termijn	Defensief	Offensief

- Defensief, Korte Termijn

De hoge marktaandeelen van de lokale zenders worden aangedreven door de vele kwaliteitsvolle lokale producties. Belangrijk is dus om deze succesvolle content strategie van het verleden verder te zetten en te verfijnen. Zo wordt nu onder druk van uitgesteld kijken de content strategie van VMMA aangepast door meer programma’s te bestellen die de kijker liefst live bekijkt (zie hoofdstuk 3.1.4). Bij VMMA noemen ze dit programma’s met een ‘eventness’ dimensie. Het gaat hier over shows, nieuws, sport en reality formats.

Aan de andere kant is het belangrijk om te beseffen dat uitgesteld kijken de toegevoegde waarde van zendschema’s meer en meer in vraag stelt. De kwaliteit of relevantie van programma’s gaan daarentegen des te harder doorwegen. De kijker hoeft immers niet meer te kiezen tussen het beste van wat er op dat moment op is, ook al is het maar middelmatig. De kijker heeft nu ook de keuze uit

programma's van een uur vroeger via zijn PVR. Neem bijvoorbeeld twee topprogramma's op hetzelfde ogenblik op twee concurrerende zenders, gevolgd door minder bekeken buitenlandse content. De kijker kan er nu voor kiezen om beide topprogramma's te bekijken via uitgesteld kijken. Omroeporganisaties houden hier best rekening mee met de verdere verfijning van hun content strategie.

Op zijn beurt wordt de appetijt voor lokale content aangedreven door de sociale interactie rond deze programma's. Gebeurde dit vroeger vooral op het werk of andere ontmoetingsplaatsen, vandaag de dag is deze sociale interactie voor een deel verhuisd naar het internet. Zenders kunnen gebruik maken van sociale netwerksites om de live shows nog populairder te maken. Als we merken dat televisie één van de meest besproken onderwerpen is op sociale media, is het ook kwestie van dit verder aan te drijven en te integreren in de programma's. Investeer als zender in de community vorming rond de belangrijke programma's. Gebruik de input van de kijker. Maak gebruik van de mogelijkheden rond co-creating. Al deze initiatieven helpen ook de merkidentiteit van de zender te verbeteren.

Wat de relatie betreft met de distributie denken we dat het cruciaal is dat er meer transparantie komt over waar het geld van digitale televisie terechtkomt. Retransmissie vergoedingen worden bilateraal onderhandeld tussen omroepen en distributeurs en deze akkoorden zijn aan strikte geheimhouding gebonden. Het zou op termijn beter zijn voor de sector indien er een systeem wordt opgezet met marktaandelen en andere parameters om tot een eerlijke inkomstenverdeling te komen. Het is ook niet meer dan fair dat consumenten weten waarvoor ze betalen.

- Offensief Korte Termijn

Een meer offensieve strategie op korte termijn bestaat uit het ontwikkelen van tweede schermtoepassingen. Deze toepassingen sluiten bijzonder goed aan bij de content strategie die nu gehanteerd wordt. Met deze toepassingen kan de zender zelf ertoe bijdragen dat bepaalde programma's uitgroeien tot events. Dit kan leiden tot een verhoogde merkbeleving op voorwaarde dat men erin slaagt waarde aan de eerste schermervaring toe te voegen zonder de aandacht ervan af te leiden. Op termijn geeft het VMMA ook de kans als bedrijf om te innoveren in multi-platform storytelling en kan deze interactiviteit vernieuwde impulsen geven aan programma's.

Zenders moeten er dus alles aan doen om de tv beleving te optimaliseren. In eerste instantie nog voor het programma er is door verwachtingen te creëren, door oproepen om eraan deel te nemen, door fragmenten te delen via sociale netwerken. Vervolgens door het moment van live kijken aan te

vullen met tweede schermervaringen en na de uitzending door fragmenten vrij te geven op het internet, te reageren op sociale netwerken en via Customer Relations Management.

This means that entertainment and media companies must strike a fine balance between old and new—nurturing and sustaining their cash-generative traditional offerings, while using these legacy revenues to identify and seize the right role and positioning for their businesses within the emerging digital value chains (PWC, 2011 (b))

Ook is er volgens onze analyse nood aan innovatie in de commerciële afdeling door nieuwe reclame technieken op het gebied van digitale marketing. Essentieel voor deze innovatieve advertentiemogelijkheden is ook de ontwikkeling van goede meetsystemen zodat het rendement kan gegarandeerd worden aan de adverteerder. Ook kunnen via CRM en tweede schermtoepassingen profielen op niveau van personen ontwikkeld worden in plaats van gezinnen. Deze gegevens worden in de toekomst alsmat belangrijker nu andere partijen ook inzicht kunnen verwerven in het kijkgedrag van de consumenten. Distributeurs hebben de mogelijkheid om bijvoorbeeld de logfiles van hun set top boxen te analyseren. Het geheime wapen van Netflix in de Verenigde Staten is de mogelijkheid voor de kijker om aanbevelingen te doen. Hiermee krijgt dit bedrijf een goed zicht op de kijkvoorkeuren van hun abonnees. Voorlopig is er in Vlaanderen nog geen grote concurrentie voor de omroepen als aanspreekpunt voor adverteerders maar wie de beste kennis verzamelt over de kijker ligt voorop in de concurrentiestrijd.

- Offensief, Lange Termijn

Omroepen moeten beseffen dat distributie van televisie of TV programma's via het internet niet tegen te houden is. Voorlopig kunnen ze nog beslissen om niet mee te doen aan de initiatieven Yelo en TV Overall maar op termijn zullen ze moeten beslissen welke strategie ze gaan hanteren. Consumenten hebben namelijk meer en meer apparaten zoals smartphones en iPads in handen en zijn op zoek naar aangepaste videocontent. Het goede nieuws is dat deze dienst zal kunnen gevaloriseerd worden door de aanbieder op voorwaarde dat ze gebruiksvriendelijk en kwaliteitsvol is.

VMMa kan deze evolutie zelf mee aandrijven en een eigen platform opstarten. NBC, Fox en ABC hebben in de Verenigde Staten de handen in elkaar geslagen om een OTT dienst op te starten op basis van abonnementen en reclamegelden. Niets belet VMMa - eventueel in samenwerking met andere partners - om zelf een digitaal platform op te richten waar de kijker terecht kan voor on demand streaming video van zijn lineaire kanalen, individuele TV programma's, films, trailers, clips enzoverder. VMMa kan er dan zelf voor zorgen dat ze via abonnementen en reclame betaald wordt voor de content die ze aanbiedt via het internet. Hiermee breidt ze haar activiteiten uit voorwaarts in

de audiovisuele waardeketen richting distributie waarmee ze de machtsbalans terug verschuift in haar voordeel.

Het is belangrijk om de nodige strategische flexibiliteit aan de dag te leggen. Wanneer de distributeurs een valabel business model voorleggen voor een online distributiesysteem met een transparant en evenwichtig systeem van inkomstenverdeling, is het beter om met deze partners hogerop in de waardeketen samen te werken om zo kosten en risico's te delen.

Het VOD aanbod kan geïntegreerd worden in dit nieuwe online platform. Het opzetten van een systeem waarin men werkt met aanbevelingen van vrienden via sociale netwerken kan de verkoop verder opdrijven.

- Defensief, Lange Termijn

Als de schakel packaging bedreigd wordt op lange termijn, is het een verstandige strategie om de eigen productie van lokale content verder uit te bouwen. In eerste instantie kan dit via het eigen productiehuis Studio A waarbij de zenders van VMMA gebruikt worden als etalage voor de producten van Studio A. Bedoeling is om kwaliteitsvolle content te ontwikkelen waarvan VMMA ook rechthouder is en om verhandelbare televisieformats te ontwikkelen voor de internationale markt. Hiernaast zou VMMA kunnen overwegen om participaties te nemen in andere Vlaamse productiehuisen of buitenlandse content bedrijven om zich zo te verzekeren van de aanvoer van kwaliteitsvolle content.

Stefan De Keyser, COO SBS België: "De machtsverhoudingen zijn vandaag reeds veranderd: wereldwijd voeren distributeurs omroepactiviteiten uit, terwijl de grote uitdaging erin bestaat om samen een nieuwe technologische sprong te maken" (REC, 2010)

In deze digitale wereld is iedereen op zoek naar zijn plaats in de waardeketen. Partnerships met andere bedrijven zijn vaak noodzakelijk om nieuwe business modellen op te zetten om kosten en risico's te delen. Dat is wat er in 2005 gebeurd is met de start van digitale televisie waarin zenders en distributeurs hebben samengewerkt om een nieuw platform te creëren. Maar nu zes jaar later is dit veranderd in een concurrentiestrijd tussen beide partijen om het dominante platform te verwerven waar de kijkers een binding mee hebben. De ervaringen van de laatste jaren van de omroepen met de distributeurs waren niet zo positief. Ze hebben het gevoel niet voldoende vergoed te worden voor hun programma's. Daarom werken ze nu niet mee aan de nieuwe diensten van de distributeurs die televisiedistributie over het internet mogelijk maakt.

Willen we vermijden dat er opnieuw een strijd losbarst om het dominante platform op het internet te veroveren is het best om met alle partners terug rond tafel te zitten. Een aangewezen kans

hiervoor is de oprichting van het Media Innovatie Centrum jongstleden op de Staten-Generaal van de Media. Het is de taak van het MIC om de volledige Vlaamse mediasector te ondersteunen in haar strategische projecten en een substantiële bijdrage te leveren aan het innovatiepotentieel van die sector. Het MIC helpt de sector bij de omzetting van innovatieve concepten en ideeën naar tastbare economische resultaten. Het MIC dient ook als het centrale aanspreekpunt voor de sector op het vlak van media-innovatie in Vlaanderen. De sector wordt gevraagd om zelf mee aan boord te stappen en ook een deel van het budget in te brengen. De uitbouw van een Vlaams downloadplatform zou één van de ambities kunnen zijn (Lieten, 2011 (b)).

De oprichting van dit centrum zou kunnen aangegrepen worden door de sector om samen een nieuw platform op het internet te creëren waar op basis van objectieve criteria verdeelsleutels worden afgesproken om de inkomsten te verdelen. Met de expertise van alle partijen aangevuld door die van het Media Innovatie Centrum moet het mogelijk zijn om een degelijk distributiesysteem te ontwerpen met kwaliteitsvolle lokale content. Het mag duidelijk zijn dat een gezamenlijk mediaplatform voor Vlaanderen veruit te verkiezen valt boven een eigen platform. Dit biedt de kijker immers een ‘one-stop-shop’ waar hij terecht kan voor al zijn videocontent.

Bill Gates: “People often overestimate what will happen in the next two years and underestimate what will happen in ten” (Gates , 1996).

Dit veelgeciteerde citaat geeft aan hoe moeilijk het is om alle gebeurtenissen in het juiste perspectief te plaatsen. Welke ontwikkelingen zijn belangrijk om nu een antwoord op te formuleren, welke veranderingen zijn minder belangrijk maar kunnen op termijn het business model van VMMA fundamenteel veranderen? Met de razendsnelle technologische evoluties is voorspellen ‘what will happen in ten’ weinigen gegeven.

De digitalisering en internationalisering van het televisielandschap is een breed thema en bijgevolg niet zo makkelijk om in al zijn complexiteit te overzien. De omvang van het onderzoek gaat de capaciteiten van één man waarschijnlijk te boven. Dit onderzoek zou veel aan expertise kunnen winnen door een multidisciplinair team samen te stellen om zich over deze nieuwe uitdagingen te buigen.

Voorlopig is traditionele lineaire televisie veerkrachtiger dan velen durfden te vermoeden. In de nabije toekomst zal dit beproefd business model dat zijn waarde bewezen heeft, steeds verder op de proef worden gesteld. Ondanks alle technologische mogelijkheden is het uiteindelijk de consument die zal beslissen hoe de televisie van de toekomst er uit zal zien. En daarbij is het laatste woord zoals altijd aan de kijker.

Bibliografie

- ACT. (2010). *Jaarlijks rapport 2010*. Opgeroepen op 23 juni 2011, van http://www.acte.be/EPUB/easnet.dll/GetDoc?APPL=1&DAT_IM=02AB2D
- Aitkenhead, D. (2010). *Clay Shirky: 'Paywall will underperform – the numbers don't add up*. Opgeroepen op 6 augustus 2011, van The Guardian: <http://www.guardian.co.uk/technology/2010/jul/05/clay-shirky-internet-television-newspapers>
- Andersen, & Europese Commissie. (2002). *Outlook of the development of technologies and markets for the European Audio-visual sector up to 2010*.
- Anderson, C. (2009). *FREE: Hoe het nieuwe Gratis de markt radicaal verandert*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Attallah, P. (2007). A Usable History for the Study of Television. *Canadian Review of American Studies*, 37(3), 325-349.
- Backstage nr.28. (2009, November). *Dossier De Tv-bereiksmeting na invoering van het uitgesteld kijken*. Opgeroepen op 3 augustus 2011, van <http://www.ipb.be/upload/TV/marketing/mediacconsumption/timeshifted/timeshiftednl.pdf>
- Baltussen, L. (2011). *Openmaken, die kabels!* Opgeroepen op 2 augustus 2011, van Knack: <http://knack.rnews.be/nl/actualiteit/nieuws/technologie/openmaken-die-kabels/article-1195070219561.htm>
- Bangma, M. (2011). *Consumenten zien Video on Demand als alternatief voor als er niets op TV is*. Opgeroepen op 8 juli 2011, van http://www.marketingfacts.nl/berichten/20110512_consumenten_zien_video_on_demand_als_alternatief_voor_als_er_niets/
- BARB. (2011). *BARB To Rollout Web TV Viewing Meter*. Opgeroepen op 11 juli 2011, van <http://www.barb.co.uk/news/item/id/226/?source=primary>
- Belga. (2011). *Drie op vier Vlaamse gezinnen heeft digitale televisie*. Opgeroepen op 6 juli 2011, van <http://knack.rnews.be/nl/actualiteit/nieuws/technologie/drie-op-vier-vlaamse-gezinnen-heeft-digitale-televisie/article-1195009107948.htm>
- Biggam, R. (2011). *Sectoral perspectives on 20 years of private television in Europe*. Opgeroepen op 28 april 2011, van <http://www.privatetelevision.eu/cmimg/client44//File/Biggam.pdf>
- Borland, J., & Hansen, E. (2007). *The TV Is Dead. Long Live the TV*. Opgeroepen op 1 juni 2011, van Wired: http://www.wired.com/entertainment/hollywood/news/2007/04/tvhistory_0406#comments
- Briel, R. (2011). *New VOD portal for UPC*. Opgeroepen op 19 juni 2011, van Broadband TV News: <http://www.broadbandtvnews.com/2011/06/10/new-vod-portal-for-upc/>

- Briel, R. (2011 (b)). *Lovefilm extends Disney streaming to Germany*. Opgeroepen op 4 juli 2011, van Broadband TV News: <http://www.broadbandtvnews.com/2011/06/10/lovefilm-extends-disney-streaming-to-germany/>
- Budd, J. (2010). *Changing the channel: A special report on television*. Opgeroepen op 5 augustus 2011, van The Economist: <http://www.caphillipsco.com/wp-content/uploads/2010/05/Economist-TV-Survey-article.pdf>
- Canvas. (2011, 4 mei). *Het Groot Mediadebat*. Opgeroepen op 5 augustus 2011, van <http://video.canvas.be/extra-2011-het-groot-mediadebat>
- CIM. (2011). *Welke zenders worden gemeten door het CIM?* Opgeroepen op 11 juli 2011, van <http://www.cim.be/media/televisie/faq>
- Clover, J. (2011). *BBC Online review rejects iPlayer aggregation*. Opgeroepen op 6 juni 2011, van <http://www.broadbandtvnews.com/2011/01/24/bbc-online-review-rejects-iplayer-aggregation/>
- Cockx, R. (2011). *Bekijk de grootste BBC klassiekers op je iPad*. Opgeroepen op 8 augustus 2011, van <http://blogs.tijd.be/tzine/2011/07/bekijk-de-grootste-bbc-klassiekers-op-je-ipad.html>
- De Morgen. (2011). Opgeroepen op 11 juli 2011, van Ruim 3 miljard fimpjes bekeken op YouTube: <http://www.demorgen.be/dm/nl/5403/Internet/article/detail/1269742/2011/05/25/Ruim-3-miljard-fimpjes-bekeken-op-YouTube.dhtml>
- De Sutter, R. (2011). *Ken uw consument*. Opgeroepen op 12 augustus 2011, van VRT Medialab: <http://www.vrtmedialab.be/projects/mediacrm/>
- Debackere, J., & Dumon, P. (2010, december 17). Machtsspel tussen de omroepen en Telenet. *De Morgen*, p. 31.
- Decaluwé, C. (2010). *Live or let die*. Roularta Books.
- Deridder, K. (2011). *Second Screen, The Big Challenge of Content, Usage and Business Models*. Belgian Broadcast Days Vilvoorde.
- Dhoest, A., & Van Den Bulck, H. (2007). *Publieke televisie in Vlaanderen: een geschiedenis*. Gent: Academia Press.
- Digimedia. (2010). *De smartphones raken ingeburgerd in België*. Opgeroepen op 10 augustus 2011, van <http://www.digimedia.be/pdf/Inside-120-NL/120smartphonesNL.pdf>
- Donders, K., & Evens, T. (2010). *Broadcasting and its distribution in Flanders, Denmark and the United States: an explorative and future-oriented analysis*. IBBT-SMIT, MICT.
- Donders, K., & Evens, T. (2011). *Cable wars and business battles in broadcasting markets: implications for Internet television*. Opgeroepen op 18 juli 2011, van <https://biblio.ugent.be/input/download?func=downloadFile&fileId=1209140>

- Edgecliffe-Johnson, A. (2010). *No End in Sight for TV's Golden Age*. Opgeroepen op 19 mei 2011, van The Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d0a6e012-ca58-11df-a860-00144feab49a.html#axzz1V5zZLOBG>
- Europese Commissie. (2011). *GREEN PAPER on the online distribution of audiovisual works in the European Union: opportunities*. Opgeroepen op 14 juli 2011, van http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2011/audiovisual/green_paper_COM2011_427_en.pdf
- Europese Commissie. (2011 (b)). *Special Eurobarometer 362, E-Communications Household Survey*.
- FOD Economie. (2010). *De convergentie*. Opgeroepen op 25 juni 2011, van http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/communications_electroniques/Convergence/
- Gates, B. (1996). *The Road Ahead*. New York, USA: Penguin Books.
- Gazet Van Antwerpen. (2005). *VMMa neemt Studio's Amusement over*. Opgeroepen op 27 juni 2011, van Gva.be: <http://www.gva.be/archief/guid/vmma-neemt-studio-s-amusement-over.aspx?artikel=b53a485d-82ba-4922-b241-5492e52cf792>
- Gudorf, G. (2011). *The practical approach to double screening*. Opgeroepen op 31 juli 2011, van Connected World.tv: <http://www.connectedworld.tv/articles/the-practical-approach-to-double-screening/5246/>
- Hall, G. (2010). *Why 2011 Is Being Called The Year Of "The Cable Cut"*. Opgeroepen op 7 augustus 2011, van Business Insider: <http://www.businessinsider.com/what-will-it-take-to-make-over-the-top-video-successful-2010-12>
- Hall, G. (2010 (b)). *Who Is Playing The OTT Game And How To Win It*. Opgeroepen op 7 augustus 2011, van Business Insider: <http://www.businessinsider.com/who-is-playing-the-ott-game-and-how-to-win-it-2010-12>
- Harries, D. (2002). *Watching The Internet*. In D. Harries, *The New Media Book* (pp. 171-182). BFI Publishing.
- Hesmondhalgh, D. (2007). *The Cultural Industries*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- Het Nieuwblad. (2011). *Digitale televisie nekt telenovelles*. Opgeroepen op 3 augustus 2011, van http://www.nieuwsblad.be/article/detail.aspx?articleid=DMF20110307_008
- IBM Business Consulting Services. (2006). *The end of Television as we know it : A future industry perspective*. New York, USA: IBM Corporation.
- IMS Research. (2011). *Over-the-Top and On-Demand Change the Face of Pay-TV*. Opgeroepen op 7 augustus 2011, van http://imsresearch.com/press-release/OvertheTop_and_OnDemand_Change_the_Face_of_PayTV
- Kiss, J. (2011). *Will streaming TV online lead to the death of the big media players?* Opgeroepen op 6 juni 2011, van The Guardian: <http://www.guardian.co.uk/media/2011/apr/18/digital-video-streaming-online-netflix>

- Kroes, N. (2011). *Tegel Award Speech 11 april 2011 Den Haag*. Opgeroepen op 9 augustus 2011, van http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/kroes/docs/tegel.pdf
- Lancefield, P. (2010). *The New TV Model and Disaggregated Content*. Opgeroepen op 7 augustus 2011, van Broadstuff: <http://www.broadstuff.com/archives/2341-The-New-TV-Model-and-Disaggregated-Content.html>
- Lange, A. (2011). *Challenges for the European TV*. Opgeroepen op 28 april 2011, van 20 years of private television: <http://www.privatetelevision.eu/cmimg/client44//File/Lange.pdf>
- Lieten, I. (2011). *Inleidende Speech, Staten-Generaal van de Media*. Opgeroepen op 6 augustus 2011, van <http://www.cjasm.vlaanderen.be/media/downloads/sgm-inleidende-speech-ingrid-lieten20110506.pdf>
- Lieten, I. (2011 (b)). *Slotspeech*. Opgeroepen op 4 mei 2011, van <http://www.cjasm.vlaanderen.be/media/downloads/sgm-slotspeech-ingrid-lieten20110506.pdf>
- Lotz, A. (2007). *The Television will be revolutionized*. New York, London: New York University Press.
- Malik, O. (2011). *Future of TV According to Netflix's Reed Hastings*. Opgeroepen op 1 juni 2011, van Gigaom: <http://gigaom.com/2011/05/31/the-future-of-tv-according-to-netflix%E2%80%99s-reed-hastings/>
- Manovich, L. (2001). *The language of new media*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- McKinsey Global Institute. (2011). *Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs, and prosperity*. Opgeroepen op 2 juni 2011, van http://www.eg8forum.com/fr/documents/actualites/McKinsey_and_Company-internet_matters.pdf
- Miller, T. (2009). *Television studies : the basics*. London, New York: Routledge.
- Moses, A. (2009). *TV or not TV?* Opgeroepen op 11-6-2011, van <http://www.smh.com.au/articles/2009/01/09/1231004268540.html>
- Nachtergaele, J. (2010, 25 november). Directeur Diversificatie VMMA. (E. Van Der Velden, Interviewer)
- Negroponte, N. (1995). *Digitaal leven*. Amsterdam: Prometheus.
- Nielsen. (2011). *State of the Media, Trends in TV Viewing—2011 TV Upfronts*. Opgeroepen op 29 juni 2011, van <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2011/04/State-of-the-Media-2011-TV-Upfronts.pdf>
- Nielsen. (2011 (b)). *The Cross-Platform Report, Q1 2011*. Opgeroepen op 11 augustus 2011, van <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2011-Reports/nielsen-cross-platform-report-q1-2011.pdf>
- OECD. (2009). *OECD Communications Outlook 2009*. Opgeroepen op 6 juli 2011, van <http://akgul.bilkent.edu.tr/oecd/oecd-ictoutlook-2009.pdf>

- OECD. (2011). *Communications Outlook 2011*. Opgeroepen op augustus 11 2011, van http://www.mediatelecom.com.mx/doc_pdf/OCDE%20communications%20outlook.pdf
- Ofcom. (2011). *The Communications Market 2011, TV and audio-visual*. Opgeroepen op 5 augustus 2011, van <http://stakeholders.ofcom.org.uk/market-data-research/market-data/communications-market-reports/cmr11/tv-audio-visual/2.7>
- Olsthoorn, P. (2011). *Gaan televisieomroepen aan Connected TV?* Opgeroepen op 1 augustus 2011, van Immovator Cross Media Network: <http://www.immovator.nl/wat-vinden-televisieomroepen-van-connected-tv>
- Otten, R. (2005). *Achter televisie: omroepmarkten en -structuren in West-Europa*. Antwerpen Apeldoorn: Garant.
- Pogue, D. (2011). *The New York Times*. Opgeroepen op 10 augustus 2011, van Cable TV in Pursuit of Mobility: http://www.nytimes.com/2011/03/03/technology/personaltech/03pogue.html?pagewanted=2&_r=1&ref=business
- Prario, B. (2007). *Mobile Television in Italy: Value Chains and Business Models of Telecommunications Operators*. Opgeroepen op 11 juli 2011, van Journal of Media Business Studies: <http://www.jombs.com/articles/2007411.pdf>
- PWC. (2011). *Entertainment and Media*. Opgeroepen op 4 juli 2011, van <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/industry/entertainment-media.jhtml>
- PWC. (2011 (b)). *Global entertainment and media outlook 2010–2014; Revenues keep on migrating to digital - but offline still dominates*. Opgeroepen op 26 juli 2011, van <http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/pdf/Outlook2010-Revenues-migrating-to-digital.pdf>
- Quaghebeur, P. (2011, 4 mei). Algemeen directeur VMMA. (E. Van Der Velden, Interviewer)
- REC. (2010). *Vooruitblik op media(k)now: Stefan De Keyser*. Opgeroepen op 17 juli 2011, van <http://www.radiocentrum.be/blogoverzicht/voortuitblik-op-mediaknow-stefan-de-keyser>
- Rousseau, S. (2011). *Belgacom rolt eerste 4G-netwerk in België uit*. Opgeroepen op 11 augustus 2011, van De Tijd: http://www.tijd.be/nieuws/ondernemingen_telecom/Belgacom_rolt_eerste_4G-netwerk_in_Belgie_uit.9076011-3125.art?ckc=1
- Sabbah, F. (1985). *The New Media*. In M. Castells, *High Technology, Space and Society* (pp. 210-224). Beverly Hills Ca.: Sage Publications.
- Salaets, B. (2011). *Yelo, a new way of watching television everywhere at home*. Vilvoorde: Belgian Broadcast Days 2011.
- Saura, L. B., & Enli, G. S. (2011). *Commercial Television: Business in Transition*. In J. Trappel (ed.), *Media in Europe Today* (pp. 79-96). Bristol UK / Chicago US: Intellect.
- Smets, V. (2003). *Redelijke Ratio's*. Opgeroepen op 2 augustus 2011, van www.pelckmans.be/docupload/Redelijk%20ratio%20materiaal.doc

- SMIT. (2011). *Future Media*. Opgeroepen op 28 juni 2011, van <http://smit.vub.ac.be/domain/2/F.M>
- Snoeck, D. (2011). *Internet vervangt 'roze' knop*. Opgeroepen op 13 augustus 2011, van De Tijd: http://www.tijd.be/nieuws/ondernemingen_entertainment/Internet_vervangt_-roze-_knop.9092542-3123.art
- Steeemers, J. (1998). (ed.) *Changing Channels, the prospects for television in a digital world*. Luton: John Libbey Media.
- Tacheny, T. (29 april 2011). Is there still a future for private television? *Conference 20 years of television without frontiers and beyond*. Brussels: IBBT-SMIT, IES, VUB.
- Tennø, H. (2011). *The future of the TV experience*. Opgeroepen op 10 juli 2011, van Mediacom - Blink Magazine: http://www.mediacom.com/media/404405/blink_global_2_2011.pdf
- The Hollywood Reporter. (2005). Opgeroepen op 11 juli 2011, van <http://business.highbeam.com/2012/article-1G1-136908238/convergence-fulfilled-fleet-new-class-corporate-entrepreneurs>
- Van Beversluys, S. (2003-2004). *Scriptie, het taalbeleid van de Vlaamse televisieomroepen*. Gent: Universiteit Gent.
- Van Der Mensbrugge, T. (2011). Actiever Tv-kijken met de iPad. *Avi Magazine nr. 132*.
- Van Dijck, J. (2002). Televisie in het tijdperk van de digitale manipuleerbaarheid. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap 30: 3*, 233-248.
- Van Thillo, C. (28 april 2011). Sectoral perspectives on 20 years of private television in Europe. *Conference 20 years of television without frontiers and beyond*. Brussels: IBBT-SMIT, IES, VUB.
- Vartanova, E., Saura, L. B., Steemers, J., & Papathanassopoulos, S. (2011). Media Industries: Ownership, Copyright and Regulation. In J. Trappel (ed.), *Media in Europe Today* (pp. 167-183). Bristol UK / Chicago US: Intellect.
- Verschraegen, G. (2002). De digitalisering van de cultuur. *Tijdschrift voor Sociologie 23 (3-4)*, 303-324.
- Vervaeke, K. (2011). *Belgacom TV: A world's IPTV success story*. Opgeroepen op 15 juni 2011, van 20 years of private television: <http://www.privatetelevision.eu/cmimg/client44//File/Vervaeke.pdf>
- Vlaamse Regulator voor de Media. (2010). Mediaconcentratie in Vlaanderen, rapport 2010.
- Williams, R. (1975). *Television : Technology and Cultural Form*. New York: Schocken Books.
- Wurtzel, A. (2010). *Online and Mobile Video Analytics are in the "Prehistoric Ages"*. Opgeroepen op 12 augustus 2011, van <http://blip.tv/beettv/video-nbc-s-research-czar-online-and-mobile-video-analytics-are-in-the-prehistoric-ages-3934103>
- Yelo. (2011). *'Acht' rukt op naar 9*. Opgeroepen op 2 augustus 2011, van <http://yelo.be/nieuws/2556-acht-rukt-op-naar-9>

Bijlage

DVD+R met volgende audiobestanden

110428-110429 20 years Private Television

- 110428-1 Prof. Dr. Caroline Pauwels (Director of IBBT-SMIT, Vrije Universiteit Brussel)
 - Introdactie
- 110428-2 Mr. Harald Trettenbrein (DG Information Society and Media, European Commission)
 - Policy and academic perspectives on 20 years of private television in Europe
- 110428-3 Dr. André Lange (European Audiovisual Observatory)
 - Policy and academic perspectives on 20 years of private television in Europe
- 110428-4 Mr. Christian Van Thillo (De Persgroep)
 - Sectoral perspectives on 20 years of private television in Europe
- 110428-5 Mr. Ross Biggam (Association of Commercial Television in Europe)
 - Sectoral perspectives on 20 years of privatetelevision in Europe
- 110428-6 Mr. Klaus Hansen (European Coordination of Independent Producers CEPI)
 - Independent television production
- 110429-7 Prof. Dr. Rolf A. Lundin (Jönköping International Business School)
 - Independent television production
- 110428-8 Mr. Martin Smets (former researcher for Conseil Supérieur de l'Audiovisuel)
 - Independent television production
- 110428-9 Dr. Bjørn von Rimscha (Institute of Mass Communication and Media Research)
 - Independent television production
- 110428-10 Mr. Peter Quaghebeur (VMMa), Mr. Stefan De Keyser (SBS Belgium), Ms. Sandra De Preter (VRT),
Mr. Gabriël Fehervari (ALFACAM) Media debate Flanders
- 110429-1 Dr. Karen Donders (Vrije Universiteit Brussel)
 - State Aid Policy
- 110429-2 Mr. Ross Biggam (Executive Director Association of Commercial Television in Europe)
 - State Aid Policy
- 110529-3 Prof. Dr. Pieter Ballon (Vrije Universiteit Brussel)
 - Diversification of Revenues
- 110530-4 Mr. Daniel Knapp (Screen Digest)
 - Diversification of Revenues
- 110429-5 Mr. Tom Evens (Universiteit Gent)
 - Diversification of Revenues
- 110429-6 Mr. Kris Vervaeet (Belgacom TV), Mr. Thierry Tacheny (SBS Belgium)
 - Is there still a future for private television

110504 Interview VMMA

- 110504 Interview Peter Quaghebeur, algemeen directeur VMMA

110506 Staten-Generaal van de Media

- 110506-1 Openingswoord Ingrid Lieten, Vlaams minister van Media
- 110506-2 Keynote Gerd Leonhard, media futurist
- 110506-3 Keynote Jo Caudron, in search of a new local media ecosystem
- 110506-4 Debat Het Vlaamse medialandschap als ecosysteem met keyspelers audiovisuele industrie

110513 Belgian Broadcast Days

- 110513-1 Koenraad Deridder, Dekoder,
New challenges of media companies when using second screens Deel 1
- 110513-1 bis Koenraad Deridder, Dekoder,
New challenges of media companies when using second screens Deel 2
- 110513-2 Benny Salaets, Vice President Content Management Telenet,
Yelo, a new way of watching television everywhere at home
- 110513-3 Yf Brodala, SBS,
How interactive is Flanders watching television anno 2011
- 110513-4 Martijn Bal, Hoofd Nieuwe Media VMMA,
Experiencing at VMMA, more than just watching that lineair streaming
- 110513-5 Noëlle Stevens,
Second screen at RTL-TVI
- 110513-6 Debat Koenraad Deridder, Benny Salaets, Yf Brodala, Martijn Bal, Noëlle Stevens

110622 Gesprek Paul Rutten

- 110622 Paul Rutten