



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Organizational dynamics in social networks : contracts and reputations in the film industry

Ebbers, J.J.

**Publication date**  
2009

[Link to publication](#)

#### **Citation for published version (APA):**

Ebbers, J. J. (2009). *Organizational dynamics in social networks : contracts and reputations in the film industry*.

#### **General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### **Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

## Nederlandstalige samenvatting

De filmindustrie is een industrie die wordt gekenmerkt door grote onzekerheid en risico's die voornamelijk samenhangen met een zeer moeilijk in te schatten vraag van consumenten. Een manier om deze onzekerheid het hoofd te bieden is verticale integratie. De grote vijf Hollywood filmstudio's in de periode 1920-1950 werden gekenmerkt door een sterke mate van verticale integratie waarbij de hele keten van scriptontwikkeling, productie, nabewerking, distributie tot en met de vertoning in de bioscopen werd gerealiseerd binnen een enkele onderneming. Deze filmstudio's waren droomfabrieken die aan de lopende band films produceerden. Een andere manier om deze onzekerheid het hoofd te bieden is het inzetten van bekende steracteurs en actrices – en tot op zekere hoogte ook sterregisseurs - die het publiek kunnen verleiden om de film te gaan bekijken in de bioscoop. Ten tijde van de grote filmstudio's werden deze steracteurs en actrices door middel van meerjarige arbeidscontracten aan de filmstudio's verbonden. Deze langdurige contracten gaven de filmstudio's de tijd om te investeren in de opleiding en promotie van deze sterren. De hieraan verbonden kosten die aan het begin van de arbeidsrelatie werden gemaakt, konden aan het eind hiervan worden terugverdiend wanneer deze inderdaad een sterrenstatus hadden bereikt.

Vanaf 1948 begon dit verticaal geïntegreerde zogenaamde 'Hollywood studiosysteem' echter uit elkaar te vallen en plaats te maken voor meer onafhankelijkheid tussen de schakels in de waardeketen van productie, distributie en bioscoopvertoning. De voornaamste redenen voor het uiteenvallen van het studiosysteem waren de opkomst van televisie als concurrerend medium en nieuwe mededingingswetgeving als gevolg van de uitspraak in de Paramount rechtszaak. Deze laatste uitspraak maakte een einde aan de vermeende concurrentiebeperving die het gevolg was van het feit dat productie, distributie en exploitatie allemaal onder het enkele dak van de studio plaatsvond. De grote filmstudio's begonnen zich vanaf dat moment voornamelijk te concentreren op de financiering, marketing en distributie van films. De films zelf werden, al dan niet met directe financiële ondersteuning van een van de grote filmstudio's, in toenemende mate gemaakt

door min of meer onafhankelijke filmproducenten. De uiteindelijke film werd vervolgens door de filmstudio op de markt gebracht en verhuurd aan onafhankelijk opererende bioscoopexploitanten.

Op dit moment wordt de productie van films in de Verenigde Staten vaak gekenmerkt door tijdelijke projectorganisaties van onafhankelijke filmproducenten en zelfstandige of freelance filmprofessionals met arbeidscontracten voor een enkel filmproject. Doordat filmprofessionals nauwelijks meer onder langdurige arbeidscontracten vallen, is de onderhandelingspositie van de meest talentvolle onder hen aanzienlijk sterker geworden. Een steracteur of sterregisseur die recentelijk betrokken is geweest bij een succesvolle film kan in de onderhandelingen met een producent voor een nieuwe film een aanzienlijk hoger salaris bedingen op basis van zijn of haar sterrenstatus. Een ster kan immers tot op zekere hoogte een verzekering zijn voor het toekomstige succes van de nog te maken film en een belangrijke rol spelen in de marketing ervan. Bovendien kan de aanwezigheid van sterren ook de kans vergroten dat andere talentvolle filmprofessionals deel willen uitmaken van het filmproject. Deze combinatie van het feit dat films vaak op projectbasis worden geproduceerd en de rol die status speelt in de samenstelling van projectorganisaties zouden daarom voor een belangrijk deel de dynamiek achter samenwerkingsverbanden in de filmindustrie kunnen verklaren.

Het eerste doel van dit proefschrift was dan ook om de organisatiedynamiek achter de projectmatige samenwerkingsverbanden van filmprofessionals in de Nederlandse filmindustrie te onderzoeken. De Nederlandse filmindustrie als geheel kan worden beschouwd als een dynamisch sociaal netwerk van wisselende allianties in tijdelijke projectorganisaties. Vanwege de projectmatige productie van films en projectgebonden arbeidscontracten lijkt deze industrie op het eerste gezicht organisatorisch voornamelijk gericht op de korte termijn. Wanneer men echter over de grenzen van de projecten heen kijkt en de onderliggende sociale netwerken bestudeerd blijkt dat er vaak een sterke voorkeur bestaat voor min of meer vaste samenwerkingsverbanden. Stabiele subnetwerken van professionals die in opeenvolgende projecten in projectverband met elkaar samenwerken worden in dit proefschrift aangeduid als latente organisaties. In dit proefschrift wordt beargumenteerd dat deze latente organisaties economische voordelen aan haar

leden bieden op een vergelijkbare wijze als 'normale' organisaties zoals Philips of Shell dat doen.

In de eerste plaats kunnen deze latente organisaties en haar leden – in tegenstelling tot tijdelijke projectorganisaties – gedeelde kennis opbouwen en daardoor efficiënter produceren. Het idee dat organisaties gedeelde kennis op kunnen bouwen en daar een concurrentievoordeel mee behalen wordt in de economische literatuur breed gedragen. Tegelijkertijd is het echter noodzakelijk om een balans te vinden tussen deze efficiëntie als gevolg van vaste samenwerkingsverbanden enerzijds en het aanboren van nieuwe ideeën die het gevolg kunnen zijn van nieuwe samenwerkingsverbanden anderzijds. De vaste patronen en routines die leiden tot efficiëntie kunnen ook negatieve gevolgen hebben doordat ze kunnen leiden tot rigiditeit en een verstikkend klimaat waarin weinig ruimte is voor nieuwe ideeën. Een bepaalde mate van interne en externe mobiliteit in een organisatie kan dit voorkomen. Dit laatste is in het bijzonder relevant in creatieve industrieën zoals de film industrie waarin elke film kan worden beschouwd als een innovatie, maar zeker ook in andere industrieën die worden gekenmerkt door een hoge mate van innovatie en producten met een korte levenscyclus.

In de tweede plaats beargumenteerd dit proefschrift dat er tussen de leden van latente organisaties minder transactiekosten zijn dan tussen leden van tijdelijke projectorganisaties die geen langdurige economische relatie hebben. Transactiekosten zijn kosten die verbonden zijn aan het zoeken naar geschikte leveranciers, het onderhandelen over prijs en leveringvoorwaarden, het opstellen van contracten en het toezien op de nakoming ervan. Het verschil met 'normale' organisaties is dat de samenwerkingsverbanden tussen de leden van latente organisaties niet zijn vastgelegd in formele langdurige arbeidscontracten. De *informele* arbeidsrelaties in latente organisaties zijn flexibel in de zin dat er over het algemeen geen juridische risico's zijn verbonden aan het verbreken van deze samenwerkingsrelaties. De contracten tussen de leden van latente organisaties zijn voornamelijk relationeel en psychologisch van aard en gebaseerd op – al dan niet bewust gecreëerde en geuite – verwachtingen en verplichtingen uit het verleden en over de toekomst. Hoewel het 'verbreken' van deze informele contracten vrijwel

nooit direct juridische risico's met zich meebrengen is er wel een risico op reputatieschade. Het hebben van een slechte naam kan het voor de desbetreffende partij moeilijker maken om in de toekomst geschikte samenwerkingspartners te vinden.

In de derde plaats is er binnen latente organisaties meer flexibiliteit in de timing en de aard van beloningen dan binnen projectorganisaties. Een regisseur zal bijvoorbeeld eerder zijn medewerking verlenen aan een project dat niet zijn directe voorkeur heeft indien hij wordt gevraagd door een producent met wie hij een min of meer vaste samenwerkingsrelatie heeft en met wie hij ook in de toekomst weer verwacht samen te werken. Ook zal hij eerder bereid zijn om meer tijd of energie in een project te steken dan vooraf afgesproken, in de verwachting daarvoor te worden gecompenseerd in een toekomstig ander project van dezelfde producent. Deze flexibiliteit als gevolg van loyaliteit maakt het voor de producent op haar beurt weer eenvoudiger om te gaan met de – financiële – risico's die samenhangen met de vele onvoorziene verrassingen die zich tijdens filmprojecten voor kunnen doen. Tot slot is de kans om een promotie te maken binnen een latente organisatie groter omdat men eerder geneigd is om meer verantwoordelijkheid te geven aan individuen die men kent van eerdere projecten.

Het tweede doel van dit proefschrift was om te onderzoeken hoe verschillende soorten reputaties van invloed zijn op de alliantie- of samenwerkingsdynamiek tussen professionals in de Nederlandse filmindustrie. Behalve het feit dat niet alle professionals die werkzaam zijn in de filmindustrie een voorkeur hebben voor min of meer vaste samenwerkingsverbanden die aan de basis staan van latente organisaties, moet er tussen de leden van latente organisaties altijd een eerste keer zijn dat ze met elkaar zijn gaan samenwerken. Het is daarom van belang om te onderzoeken op welke manier deze allereerste of allianties tot stand zijn gekomen. Doordat beslissingen om samen te werken in deze gevallen niet worden gebaseerd op eerdere directe ervaringen met potentiële partners uit eerdere projecten, kunnen professionals de risico's die samenhangen met een verkeerde partnerkeuze beperken door externe informatie in te winnen over de reputaties van deze potentiële samenwerkingspartners.

Ten eerste kan informatie over de betrouwbaarheid en kunde van potentiële samenwerkingspartners worden ingewonnen via het eigen sociale netwerk van professionals met wie men in het verleden direct heeft samengewerkt en welke op hun beurt in het verleden wel met deze mogelijke nieuwe samenwerkingspartner hebben gewerkt. Het feit dat er informatie wordt uitgewisseld tussen professionals over wanprestaties en opportunistisch gedrag van collega's in eerdere allianties betekent dat dit gedrag reputatieschade op kan leveren. Deze reputatieschade heeft vervolgens negatieve gevolgen voor de mogelijkheid van opportunistische professionals om in de toekomst nieuwe allianties aan te gaan. Dit fenomeen kan verklaren waarom nieuwe allianties tussen organisaties vaak worden gevormd tussen organisaties die niet ver van elkaar verwijderd zijn in het netwerk van eerdere allianties om dit reputatie-effect te laten werken.

Ten tweede kan reputatie worden afgeleid van het competitieve succes dat in het verleden is behaald en dat een signaal kan vormen voor kwaliteit. Het winnen van een Gouden Kalf prijs voor 'beste regie' op het Nederlandse Filmfestival kan bijvoorbeeld een kwaliteitssignaal zijn en als zodanig de reputatie van de desbetreffende regisseur vergroten. Dit succes hoeft niet uitsluitend individueel of persoonsgebonden succes te zijn maar kan ook worden afgeleid van het succes van anderen aan wie men geaffilieerd is, bijvoorbeeld door middel van samenwerking in het verleden. Ook de assistent van de eerdergenoemde regisseur kan mogelijk een positief reputatie-effect genieten vanwege het Gouden Kalf, ook al was zij niet zijn assistent in de specifieke film waarvoor de prijs is gewonnen. In dit laatste geval spreekt men ook wel van een reputatie-spillover effect. Reputaties zijn in andere woorden een indicatie van kwaliteit en vertegenwoordigen als zodanig een bepaalde waarde. Individuen of organisaties zullen daarom proberen om samen te werken met anderen die een betere reputatie hebben en samenwerking vermijden met anderen die een slechtere reputatie hebben. Men zou daarom verwachten dat allianties uiteindelijk vaak gevormd worden tussen individuen met een vergelijkbare reputatie.

In dit proefschrift blijkt dat producenten, regisseurs en scenarioschrijvers die niet ver van elkaar verwijderd zijn in het netwerk van eerdere samenwerkingverbanden inderdaad een sterkere neiging hebben om met elkaar

samen te werken. Dit kan verklaard worden doordat de risico's van wanprestatie en opportunisme verkleind worden door met professionals samen te werken die in het verleden hebben samengewerkt met professionals waarmee men zelf in het verleden ook films heeft gemaakt. Hoe dichter men bij elkaar zit in het dit sociale netwerk, des te sterker is dit reputatie-effect. In de tweede plaats blijkt dat de evolutie van het samenwerkingsnetwerk van de gehele Nederlandse filmindustrie vooral wordt gedreven door artistieke reputatie gebaseerd op positieve recensies van filmcritici. Professionals die in het verleden artistiek succesvolle films hebben gemaakt in de ogen van filmcritici hebben een grotere kans om weer een nieuwe film te maken. Dit is over het algemeen niet het geval voor professionals met een commerciële reputatie gebaseerd op bioscoopbezoek van de films. In dit proefschrift is er geen direct bewijs gevonden voor reputatie-spillover effecten. Tevens is er geen sterk bewijs gevonden voor een neiging van filmprofessionals om samen te werken met professionals die een gelijkwaardige commerciële reputatie hebben. Wel is er licht bewijs gevonden voor ditzelfde effect tussen professionals met eenzelfde artistieke reputatie.

Het derde doel van dit proefschrift was om te onderzoeken in hoeverre verschillende typen reputaties samenhangen met de hoogte van de projectfinanciering van verschillende soorten investeerders. Hierbij is gekeken naar drie typen reputaties; markt, expert en peer, van filmproducenten en regisseurs. Deze reputaties zijn afgeleid van het gemiddelde succes van de voorgaande drie films. De eerste, marktreputatie, is gebaseerd op het gemiddelde bioscoopsucces van de voorgaande drie films. De tweede, expertreputatie, is gebaseerd op recensies van filmcritici als het gemiddelde aantal sterren in de nationale dagbladen van de voorgaande drie films. Ten derde, peerreputatie, is gebaseerd op het aantal gewonnen prijzen voor beste film – in het geval van de producent – en beste regie – in het geval van de regisseur – van de voorgaande drie films op het Nederlands Film Festival. In het laatste geval spreken we van peerreputatie omdat de jury van het Gouden Kalf voornamelijk bestaat uit mensen die zelf ook direct werkzaam zijn in de filmindustrie.

Vervolgens is er gekeken naar de hoogte van de bijdrage in de filmfinanciering van drie belangrijke filminvesteerders: filmdistributeurs,

televisieomroepen en het Nederlands Fonds voor de Film. De laatste is de subsidieverstrekker voor Nederlandse films. De resultaten laten zien dat producenten met een sterke marktreputatie op basis van eerder succes in de bioscoop een hogere investering van filmdistributeurs ontvangen. Een zelfde effect is niet gevonden voor regisseurs. Producenten met een sterke peerreputatie die is afgeleid van het winnen van Gouden Kalveren voor 'Beste Film' krijgen echter juist een minder hoge investering van filmdistributeurs. Een hoge investering van de televisieomroepen (inclusief omroepfondsen CoBO en Stifo) hangt samen met een sterke expertreputatie ofwel goede filmrecensies. Dit geldt voor zowel producenten als regisseurs. Een regisseur met een sterke marktreputatie ontvangt echter een lagere investering van de televisieomroepen. Tot slot investeert het Film Fonds een hoger bedrag in filmprojecten waarbij producenten een goede marktreputatie en regisseurs een goede expertreputatie hebben.

In dit proefschrift wordt beargumenteerd dat de waarde van bepaalde typen reputaties afhangt van de specifieke selectoren die dominant zijn in de competitieve omgeving waarbij er een onderscheid wordt gemaakt tussen markt, expert en peer selectoren. De waarde van een bepaald type reputatie is groter indien deze overeenkomt met het type selector dat de uitkomst van het competitieve proces bepaald. Zo is in de Nederlandse filmindustrie in een vroege fase van het competitieproces - namelijk het verkrijgen van startkapitaal - een expertreputatie afgeleid van positieve recensies van filmcritici, over het algemeen waardevoller dan een industrie- of marktreputatie afgeleid van gewonnen prijzen op het Nederlandse filmfestival en bioscoopbezoek. Dit zou kunnen worden verklaard door het feit dat de omroepen en de aan haar gelieerde fondsen een groot aandeel in de financiering van films hebben en tegelijkertijd haar selectie- of evaluatiecriteria overeenkomen met de evaluatiecriteria die samenhangen met het type reputatie van de aanvragers. Omroepen baseren hun investeringsbeslissing in filmprojecten voor een belangrijk deel op kwaliteitsoordelen van interne omroepdramaturgen die kunnen worden gekarakteriseerd als expertselectoren. Dit zou op haar beurt weer een verklaring kunnen zijn voor de eerdere bevinding in dit proefschrift dat de evolutie van het samenwerkingsnetwerk in de Nederlandse filmindustrie voor een belangrijk deel



wordt gedreven door expertreputaties gebaseerd op kwaliteitsoordelen van filmrecensenten.

Kort samengevat heeft dit proefschrift beargumenteerd dat alliantievorming en samenwerkingsverbanden kunnen worden verklaard door onderscheid te maken tussen netwerkstructuur van de industrie, netwerkpositie van professionals, status en reputatie van deze professionals en het selectiesysteem. Met betrekking tot het laatste is voornamelijk de eerste stap van het competitieve proces, toegang tot investeringskapitaal, cruciaal in de verklaring van alliantievorming in de Nederlandse filmindustrie.