

# Kansen pakken in het Nederlands taalgebied.

MEDIA



- Marktanalyse Nederland en Vlaanderen
- Voornaamste kansen voor de Nederlandse en Vlaamse media industrie
- Strategische pijlers en praktische tips voor cross-border initiatieven

# Inhoudsopgave

<b>DEEL I – MARKTANALYSE</b>	<b>5</b>
<b>1. Het Nederlands taalgebied in vogelvlucht (macro analyse)</b>	<b>6</b>
<b>2. Recente ontwikkelingen en prognoses (meso analyse)</b>	<b>18</b>
<b>DEEL II – PIJLERS VOOR EEN GRENSOVERSCHRIJDENDE STRATEGIE</b>	<b>45</b>
<b>1. Pijler: taalsynergie is géén luchtspiegeling</b>	<b>46</b>
<b>2. Pijler: ken het politieke krachtenveld</b>	<b>51</b>
<b>3. Pijler: omarm de cultuur van de buur</b>	<b>56</b>
<b>4. Pijler: denk digitaal</b>	<b>59</b>
<b>5. Pijler: maak werk van een sterk merk</b>	<b>63</b>
<b>DEEL III – CONCLUSIES EN VERANTWOORDING</b>	<b>67</b>
<b>1. Samenvatting en nawoord</b>	<b>68</b>
<b>2. Lijst geïnterviewde mediaondernemers</b>	<b>70</b>



# Voorwoord

Grenzeloze ambitie heeft de laatste jaren een negatieve bijklank gekregen. Wie zijn grenzen niet kent en respecteert, maakt zich schuldig aan overmoed en wanbeleid. Toch vormt dit rapport een nadrukkelijke uitnodiging én uitdaging om een grens te overschrijden. Want de grens tussen België en Nederland hoeft mediaondernemers beslist niet af te schrikken.

Integendeel zelfs: wie een nadere blik werpt op het Nederlands taalgebied, ontdekt dat grensoverschrijdend ondernemen talloze kansen biedt. Synergieën liggen voor het grijpen. In de eerste plaats vanwege de gedeelde taal, maar zeker ook op andere belangrijke punten. Mediabedrijven staan sterker als ze erin slagen deze kansen te verzilveren. Niemand ontkomt aan de wetten van de markt, die ondernemers dwingen tot schaalvergroting. Een blik over de grens is niet alleen verstandig, maar kan ook bittere noodzaak zijn om zich voor te bereiden op de toekomst.

In dit rapport biedt ABN AMRO ondernemers in de Nederlandse en Vlaamse mediasector een analyse van de markten aan weerszijden van de landsgrens. We brengen elementaire zaken als bevolkingsontwikkeling, welvaart, investeringsklimaat en cultuurverschillen in kaart. En we staan uitvoerig stil bij de ontwikkeling van de diverse media in de twee landen. Maar daar blijft het niet bij. Mede dankzij achttien gesprekken met toonaangevende media-ondernemers uit beide landen signaleren we ook kansen. Hun praktijkervaringen leveren tal van insights op waar mediabedrijven hun voordeel mee kunnen doen. Pijlers waar een ondernemer zijn grensoverschrijdende strategie op kan baseren.

Ik hoop van harte dat vele Vlaamse en Nederlandse mediabedrijven het voorbeeld volgen van Kobalt, onze onderzoekspartner bij deze publicatie die momenteel de stap over de grens zet. Maar ook dat ondernemers die dit in het verleden al gedaan hebben, inspiratie en tips aantreffen om hun grensoverschrijdende activiteiten verder uit te bouwen en winstgeverder te maken. ABN AMRO is uiteraard graag bereid daar vanuit zijn eigen specifieke expertise aan bij te dragen met financieel en strategisch advies.

Tot slot een uitnodiging aan eenieder die dit rapport ter hand neemt: bezoek ook onze website [www.abnamro.nl/mediateam](http://www.abnamro.nl/mediateam)! Daar zijn nog veel meer praktische gegevens en nuttige informatie te vinden.



Menno van Leeuwen  
Sector Banker Media en Technologie  
ABN AMRO Sector Advisory





# DEEL I - MARKTANALYSE

---

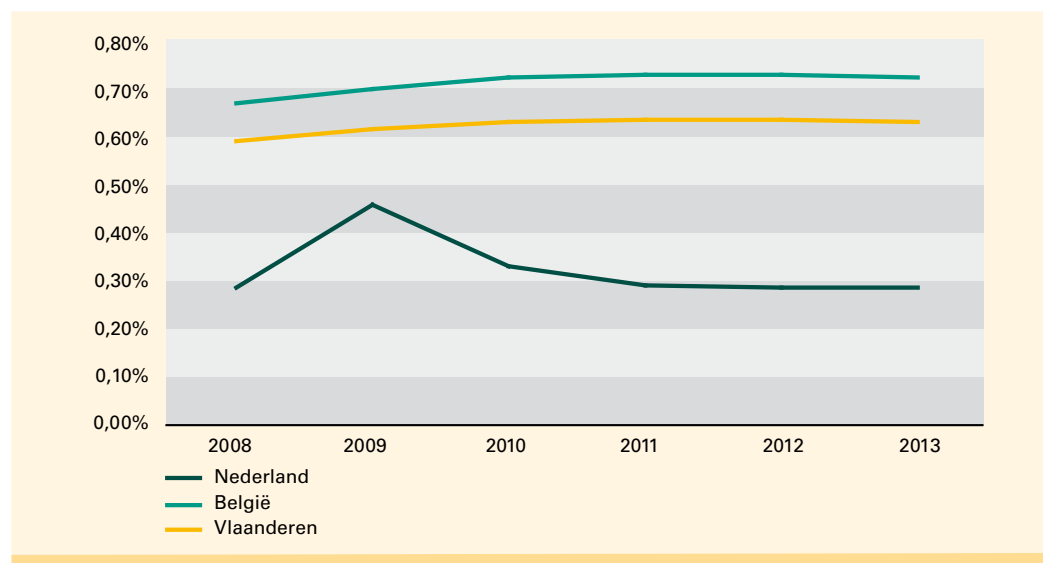
---

# 1. Het Nederlands taalgebied in vogelvlucht

Mediaondernemers met visie en ambitie kijken over landsgrenzen heen. Deels ook uit noodzaak: schaalvergroting is een voorwaarde om op de lange termijn te overleven en succes te hebben, maar lang niet altijd binnen de nationale grenzen te realiseren. Voor mediabedrijven in Vlaanderen en Nederland is zo'n blik over de grens logischerwijs in de eerste plaats een blik op het Nederlands taalgebied. De taalsynergie biedt hier kansen die een ondernemer niet kan en mag negeren. Natuurlijk is daarmee de stap naar de Frans- en Duitstalige delen van België voor geen van beide groepen uitgesloten. Maar hier lopen ondernemers wel tegen een taalbarrière op die veel synergievoordelen teniet doet. Bovendien zijn deze markten beperkt van omvang, ontwikkelen ze zich anders én vormen ze het logische jachtterrein van concurrenten in weer andere landen (Frankrijk, Duitsland en Luxemburg).

## Interessante markten

Eén ding staat voorop: het Nederlands taalgebied vormt als geheel een interessantere markt dan Nederland of Vlaanderen afzonderlijk. Zowel Belgische als Nederlandse mediabedrijven kunnen hun afzetgebied flink vergroten door de stap naar het buurland te zetten. Nederland vormt van oudsher natuurlijk de grootste markt: om precies te zijn past België 1,53 keer in Nederland en Vlaanderen 2,66 keer. En hoewel de bevolking van zowel België als Vlaanderen iets sneller stijgt dan die in Nederland, ziet het er niet naar uit dat deze situatie in de nabije toekomst zal veranderen.



Figuur 1. Bevolkingsgroei België en Nederland (2008-2013)

Bronnen: Federaal Planbureau, Centraal Bureau voor de Statistiek

*'Wie méér wil dan vijf miljoen omzet en twintig man personeel, moet managen, een midden-management creëren, investeren. Dat is voor veel mediabedrijven een barrière.'*

**Wim van der Borgh, Bananas**

*'België en zelfs Nederland is voor de grote, wereldwijd opererende mediaconcerns te klein; zij zetten hun pijlen op grotere taalgebieden waar ze een nummer 1 of 2 positie hebben.'*

**Roland van Geest, Audax**

## Duurzaam succes vergt blik op gehele taalgebied

Nederland mag overigens groter zijn, mediabedrijven kunnen in dit land net zo min als in Vlaanderen om de harde economische realiteit heen dat duurzame omzetgroei vraagt om een groter afzetgebied. Zo'n omzetsijging vergt investeringen en meestal ook een grotere organisatie. Voor veel bedrijven is dat allemaal alleen te realiseren als ze ook hun afzetmarkt vergroten. En een blik op nog niet eerder bereikte delen van het Nederlands taalgebied ligt dan vanwege de taalsynergie doorgaans het meest voor de hand.

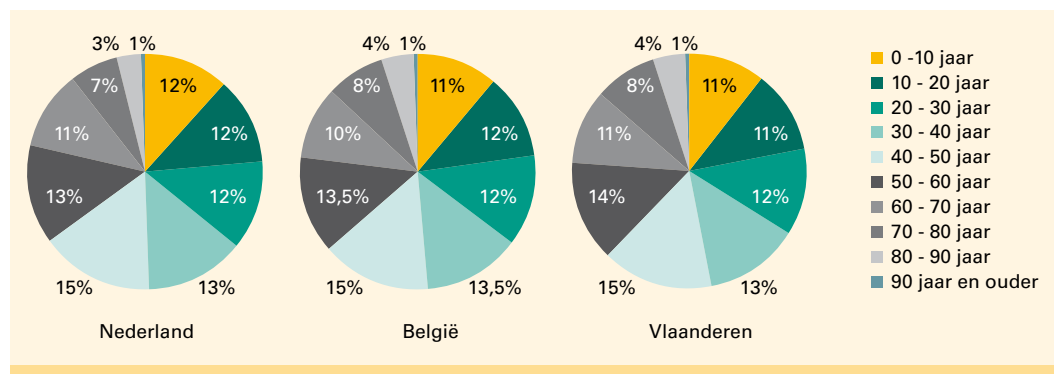
## Gelijke bevolkingsontwikkeling biedt kansen

Het Nederlands taalgebied is voor mediabedrijven mede zo interessant omdat de bevolking aan weerszijden van de landsgrens niet alleen dezelfde taal spreekt, maar zich in de komende decennia ook qua opbouw min of meer parallel ontwikkelt. Natuurlijk zijn er op andere terreinen complicerende factoren. Maar de eenvormigheid die Nederland en België op dit punt vertonen, maakt het voor mediabedrijven relatief gemakkelijk om in het ene land ontwikkelde concepten ook in het andere te beproeven. Beide landen vormen bovendien stabiele, volwassen markten, met volop kansen om te investeren in zowel conventionele als nieuwe media.

## Perspectief voor conventionele én nieuwe media

Het perspectief op stabiliteit of zelfs groei bij de conventionele media is vooral te danken aan de vergrijzing. Dit proces is op dit moment in België verder gevorderd dan in Nederland, maar toekomstscenario's wijzen op een Nederlandse inhaalslag. Die zal naar verwachting omstreeks 2015 uitmonden in een vrijwel gelijke situatie aan weerszijden van de landsgrens.

Minstens zo interessant is echter dat het beeld van een volledig vergrijsde samenleving de komende decennia voor geen van beide landen op gaat. Jongeren tot 30 jaar zullen in zowel Nederland, België als Vlaanderen ruim een derde van de bevolking blijven vormen. De aanwezigheid van zo'n grote groep die is opgegroeid met nieuwe media (de zogenaamde digital natives) biedt goede kansen om succesvolle nieuwe digitale en online concepten te ontwikkelen en te vermarkten. Er zijn dus niet alleen kansen om te consolideren, maar ook om te groeien en de toekomst veilig te stellen.



Figuur 2. Bevolkingsopbouw België en Nederland (2009)

Bronnen: Federaal Planbureau, Centraal Bureau voor de Statistiek

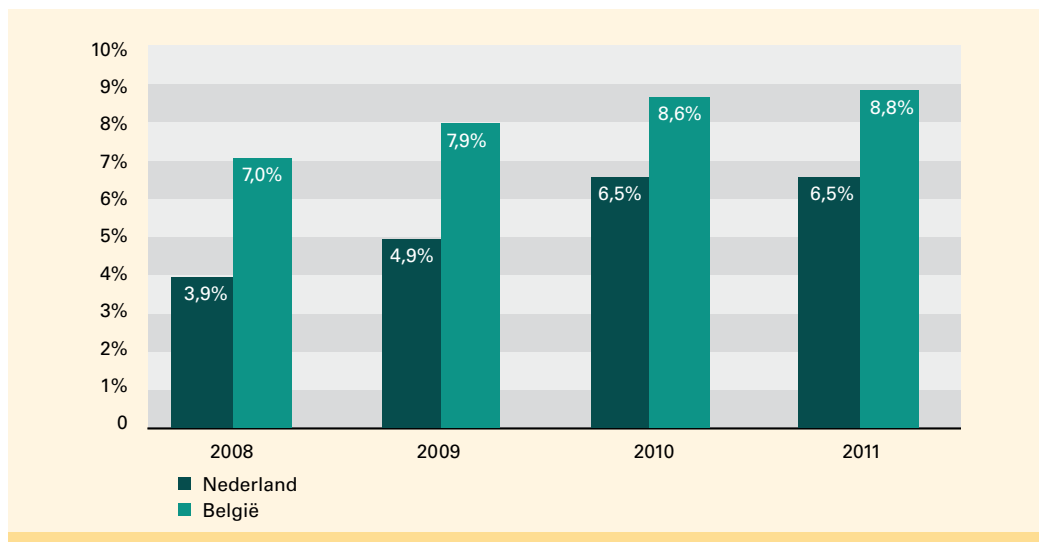
### Profiteren van bevolkingsontwikkelingen

- **Benut de gelijk verlopende bevolkingsontwikkeling in Nederland en Vlaanderen om één strategie voor beide gebieden te ontwikkelen.**
- **Profiteer de komende decennia van de toenemende vergrijzing om groei te realiseren bij de conventionele media.**
- **Benut de aanwezigheid van een omvangrijke groep jonge digital natives om nieuwe multimediaconcepten te ontwikkelen.**
- **Denk niet te zwart-wit: besef dat de groeiende groep ouderen die de nieuwe media wél omarmt, als kapitaalcrachtige doelgroep ook veel (nieuwe) omzet kan opleveren.**
- **Benut een sterke marktpositie onder de oudere doelgroep om financiële ruimte te creëren voor investeringen in de jongere doelgroep.**

### Economisch welvarende regio

De aantrekkelijkheid van België en Nederland schuilt vanzelfsprekend ook in hun welvarendheid. Dit geldt in verband met het welvaartsverschil tussen Vlaanderen en Wallonië zelfs nog sterker als we ons puur op het Nederlands taalgebied concentreren. Beide landen hebben de komende tijd door de vergrijzing en de financiële en economische crisis te maken met overheidsbezuinigingen die in de tientallen miljarden lopen. Dit neemt echter niet weg dat er de komende jaren naar verwachting aan weerszijden van de grens een min of meer vergelijkbare economische groei zal zijn. De door de crisis opgelopen werkloosheid lijkt te stabiliseren. Beide markten bieden in dit opzicht interessante perspectieven voor investeerders.

### Hogere Belgische werkloosheid is vertekend beeld



Figuur 3. Werkloosheid in België en Nederland (2008-2011)

Bronnen: Nationale Bank van België; Federaal Planbureau, Centraal Planbureau

De werkloosheid is in België hoger dan in Nederland, maar dit verschil zal naar verwachting afnemen. Bovendien is de situatie in Vlaanderen rooskleuriger dan de landelijke Belgische cijfers doen vermoeden. Ondanks een onlangs ingezette inhaalslag vertekent de traditioneel hogere werkloosheid in Wallonië nog altijd flink het beeld.

## Sterk wisselende ruimte voor het kleine bedrijf

Beide landen vormen interessante markten, maar die markten zijn wel behoorlijk verschillend opgebouwd:

- in Nederland geldt het midden- en kleinbedrijf als de voornaamste banenmotor, in België is het de motor van de hele economie;
- de grote, vaak internationaal opererende ondernemingen die in Nederland veel voorkomen, zijn in België relatief schaars;
- omgekeerd is de kleine winkel in Nederland aan het uitsterven, terwijl de gemiddelde Belg er nog altijd één of meer letterlijk om de hoek vindt.

Deze sterk wisselende ruimte voor het kleine bedrijf geeft de twee markten een heel uiteenlopende dynamiek en heeft ook voor mediabedrijven flinke gevolgen. Om slechts twee voorbeelden te geven: wie in België een webshop opzet, moet er veel meer dan in Nederland rekening mee houden dat de consument voor dezelfde aankoop vaak ook om de hoek terecht kan. Het ervaren gebruiksgemak is hier bij online dus veel kleiner. En wie in Nederland een krant uitgeeft, kan losse exemplaren vrijwel uitsluitend nog via grote supermarktketens verkopen omdat de kleine kiosk amper nog voorkomt.

---

*'België is echt het land van de kleine en middelgrote onderneming. Nederland heeft niet heel veel meer van zulke bedrijven dan België.'*  
*Erik Portier, Google België*

---

## Flinke verschillen investeringsklimaat

Mediabedrijven die de stap over de grens willen zetten, hebben niet alleen belang bij perspectiefrijke afzetmarkten. Ook een goed investeringsklimaat is van groot belang. Op dit punt laten België en Nederland opvallende verschillen zien, waarbij het laatstgenoemde land volgens het Global Competitiveness Report 2009-2010 van het World Economic Forum over het geheel beschouwd het beste scoort. Die betere Nederlandse scores zijn overigens vanuit de optiek van ondernemers juist een Belgisch voordeel. Ze betekenen immers dat Belgische mediabedrijven betere kansen hebben om zich in Nederland te vestigen dan andersom.

	NL rang	NL score	BE rang	BE score
GCI 2007-2008	10	5,3	18	5,1
GCI 2008-2009	8	5,4	19	5,1
GCI 2007-2008	10	5,4	20	5,1
<b>Basic requirements</b>	<b>12</b>	<b>5,7</b>	<b>20</b>	<b>5,4</b>
Instituten	10	5,7	24	5,0
Infrastructuur	15	5,7	18	5,6
Macroeconomische stabiliteit	38	5,2	56	4,7
Gezondheidszorg en basisonderwijs	14	6,2	3	6,4
<b>Efficiency enhancers</b>	<b>10</b>	<b>5,3</b>	<b>18</b>	<b>5,0</b>
Hoger onderwijs en training	10	5,5	8	5,5
Efficiente goederenmarkt	5	5,2	13	5,1
Efficiente arbeidsmarkt	27	4,8	44	4,7
Ontwikkeling financiële markt	23	4,9	25	4,9
Technological readiness	2	6,0	22	5,3
Grootte markt	18	5,1	25	4,8
<b>Innovation and sophistication factors</b>	<b>9</b>	<b>5,2</b>	<b>13</b>	<b>5,0</b>
Business sophistication	6	5,5	11	5,3
Innovatie	13	4,8	14	4,6

Figuur 4. Investeringsklimaat BE-NL (rang is wereldwijde rang. Score op schaal 1-7)

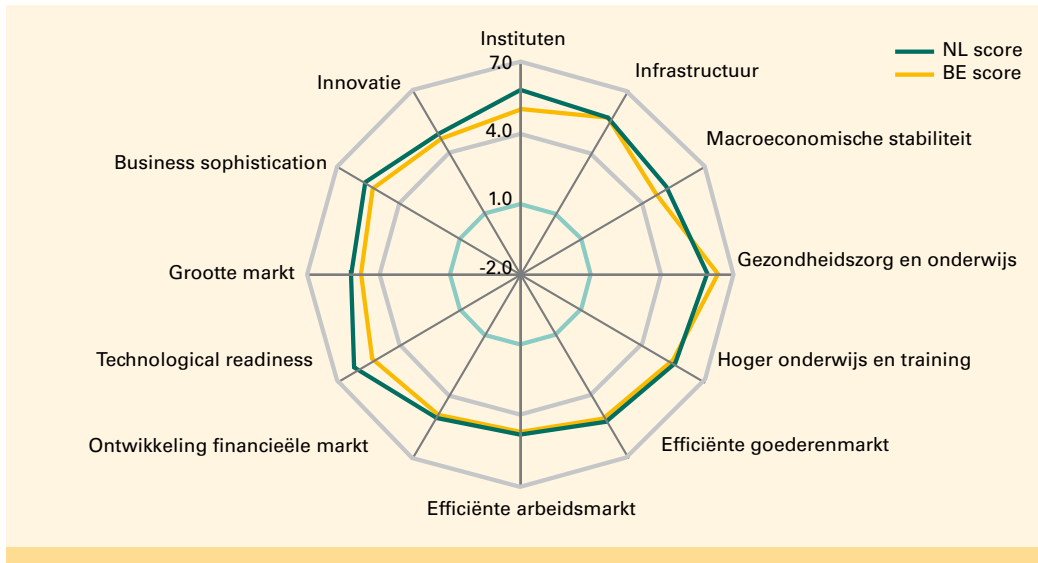
Bron: Global Competitiveness Report 2009/2010

## Sterk uiteenlopende adoptie nieuwe technologie

Een van de zaken die Nederland zo'n interessant investeringsklimaat opleveren is de snelle adoptie van nieuwe technologieën. Het land haalt hier volgens het Global Competitiveness Report wereldwijd een tweede plaats, terwijl België niet verder komt dan plaats 22.

Van belang voor de mediasector zijn onder meer:

- een (veel) groter percentage internet- en pc-gebruikers;
- een veel verder gevorderde breedbandontsluiting en snellere uitrol van glasvezelnetwerken;
- een grotere rol van technologie in het onderwijs, bijvoorbeeld in de vorm van internet-toegang op scholen, waardoor Nederland meer digital natives creëert.



Figuur 5. Radardiagram verschillen vestigingsklimaat België en Nederland

Bron: Global Competitiveness Report 2009/2010

## Prestaties publieke instituties verschillen sterk

Een tweede belangrijke verklaring voor het uiteenlopende investeringsklimaat zijn de verschillen in transparantie, betrouwbaarheid en efficiëntie van publieke instituties. Deze zaken zijn in Nederland over de gehele linie beter geregeld dan in België, dat vooral lager scoort op de punten justitiële (on)afhankelijkheid en vriendjespolitiek. De goed functionerende Nederlandse publieke instituties verschaffen zekerheid, duidelijkheid en voorspelbaarheid en houden zo de drempel voor buitenlandse investeerders verhoudingsgewijs laag. Moet een ondernemer in België absoluut de juiste mensen kennen om zaken voor elkaar te krijgen, in Nederland is zo'n groot lokaal netwerk dankzij de betrouwbaarheid van instituties veel minder een vereiste.

## Nederlandse regeldruk biedt duidelijkheid

De keerzijde van deze Nederlandse duidelijkheid bestaat uit hogere regeldruk, maar voor buitenlandse investeerders zijn de administratieve inspanningen die hiermee gepaard gaan de moeite waard. Toegegeven, een bedrijf starten levert in België een veel geringere papierwinkel op dan in Nederland, waar de ondernemer voor zo'n beetje alles een apart formulier moet invullen. Maar daarvoor krijgt een bedrijf in dit laatste land wel aanzienlijk grotere zekerheid terug. Uiteindelijk weegt die zekerheid voor Belgische bedrijven die de stap naar Nederland zetten ruimschoots op tegen de noodzakelijke investeringen. Terwijl een Nederlands bedrijf uiteindelijk juist meer last heeft van de onzekerheid in België dan het profijt kan trekken van de beperkte administratieve inspanningen.

*'Ik denk dat het voor buitenstanders moeilijker is om in België zaken te doen omdat het 'people business' is. Soms moet je echt je weg zoeken. Wij strijden er ook iedere dag mee.'*

**Michel Dupont, MTV  
Belgium**

*'In Nederland zijn niet méér regels, maar ze worden wel beter gevolgd. Regels overtreden doe je gewoon niet. In België komt dat wel goed, je laat een controleur komen en dan zie je wel. Als een Nederlands bedrijf zich in België braaf aan de regels houdt, zal het niet lang overleven.'*

**Wim van der Borght,  
Bananas**

## Overige verschillen investeringsklimaat

### A. Nederland



### B. België



Figuur 6. Aandachtspunten vestigingsklimaat Nederland en België

(gebaseerd op antwoorden van executives. Scores op een schaal van 1-5.)

Bron: Global Competitiveness Report

- **België kent betere bescherming van investeerders en lagere handelskosten.**
- **Nederland kan bogen op een beter ontwikkelde financiële infrastructuur en een ruimere aanwezigheid van investerings- en durfkapitaal (venture capital).**
- **Desondanks vinden ondernemers het de laatste jaren moeilijk om in Nederland daadwerkelijk financiering te vinden (de verzwakking van de financiële markten door de financiële en economische crisis kostte het land twee plaatsen in de Global Competitiveness Index).**
- **In België maken werkgevers zich vooral zorgen over arbeidswetgeving die hen in hun bewegingsvrijheid belemmert, bijvoorbeeld ten aanzien van de lonen.**

## Wetgeving en markttoezicht: stimulans versus barrière

Een punt waarop België en Nederland hemelsbreed van elkaar verschillen is de invloed van de politiek op de mediemarkt. Dit heeft grote gevolgen voor mediabedrijven die een stap over de grens overwegen. Kort samengevat levert de aard van het toezicht op de mediasector in Nederland een stimulans op voor buitenlandse investeerders, terwijl in België eerder sprake is van een barrière.

## Nederland stimuleert competitie

De Nederlandse wetgeving op het gebied van de media is gericht op versterking van de competitie en het voorkomen van monopolies. Bovendien is het toezicht op de naleving van de regels zeer effectief. Zo geldt het Nederlandse toezicht op de telecommarkt als het beste van heel Europa. Klinkende resultaten, maar de gemiddelde Nederlandse mediaondernemer heeft er op zijn best gezegd gemengde gevoelens over. Vrijuit expanderen en aan een crossmediaal imperium bouwen is er voor hem niet bij, al krijgen Nederlandse media-bedrijven wel enige ruimte om tegelijkertijd op het gebied van print, radio en tv actief te zijn. Opnieuw moet echter de conclusie zijn dat de effectiviteit van de Nederlandse publieke instituties vooral een groot voordeel is voor nieuwe toetreders tot de Nederlandse markt. Dus ook voor Belgische mediabedrijven die de stap over de grens willen zetten.

### **Tijdelijke wet mediaconcentraties Nederland: doel, middelen en gevolgen**

De Tijdelijke wet mediaconcentraties (Twm) van 13 juni 2007 regelt in Nederland de opniemacht, pluriformiteit en onafhankelijkheid van nieuws- en informatievoorziening. Een beknopte schets van doel, middelen en gevolgen van dit schoolvoorbeeld van Nederlandse aanmoediging van concurrentie:

- **Doel:** al te grote machtsconcentraties op de voornaamste markten voor nieuws en opinie voorkomen.
- **Middelen:** de wet regelt welke concentratie van dagbladen, tv-omroepen en radiostations is toegestaan. Toetsing en toezicht zijn in handen van het Commissariaat voor de Media (CvdM) en de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa).
- **Begrenzings:** dagbladen mogen, autonome groei uitgezonderd, geen groter marktaandeel verwerven dan 35%. Voor concentraties die betrekking hebben op twee of drie van de markten (crossownership) geldt voor het opgetelde marktaandeel een maximum van 90%.
- **Positieve gevolgen:** soms aanzienlijke ruimte voor crossownership en expansie. Zo kreeg de Telegraaf Media Groep (TMG) als direct gevolg van de invoering de wettelijke ruimte om radio- en televisiezenders te verwerven. Het bedrijf heeft nu ruim 85% van de Sky Radio Group in handen, met zenders als Sky Radio, Radio Veronica, Classic FM en HitRadio (de overige aandelen zijn in handen van de Vereniging Veronica en het management van de Sky Radio Group).
- **Negatieve gevolgen:** veel vaker beperkt de wet juist de mogelijkheden van bedrijven om door middel van fusies of overnames een groter marktaandeel te verwerven.
- **Synergiekansen:** De Persgroep heeft met het verwerven van een meerderheidsaandeel in PCM Uitgevers (Het Parool, Algemeen Dagblad, Trouw, NRC handelsblad en De Volkskrant) bewezen dat Belgische toetreders flink kunnen profiteren van de beperkingen waar de Nederlandse concurrentie mee te maken heeft. De NMA verplichtte het bedrijf echter om NRC handelsblad meteen weer te verkopen aan, omdat het marktaandeel anders te groot zou worden. De kopers waren investeringsmaatschappij Egeria (80%) en tv-zender Het Gesprek (20%).

---

*'Elsevier en VNU stonden destijds sterk in kranten, maar hebben gezegd: "Als dát alle beperkingen zijn, zijn wij weg." Ze hebben zich op andere markten gericht. Dat verklaart meteen ook waarom ze niet met kranten naar Vlaanderen zijn gegaan. De overheid heeft Nederlandse bedrijven niet de kansen geboden zich te ontwikkelen.'*  
*Christian van Thillo,  
De Persgroep*

---

## België zit grotendeels op slot

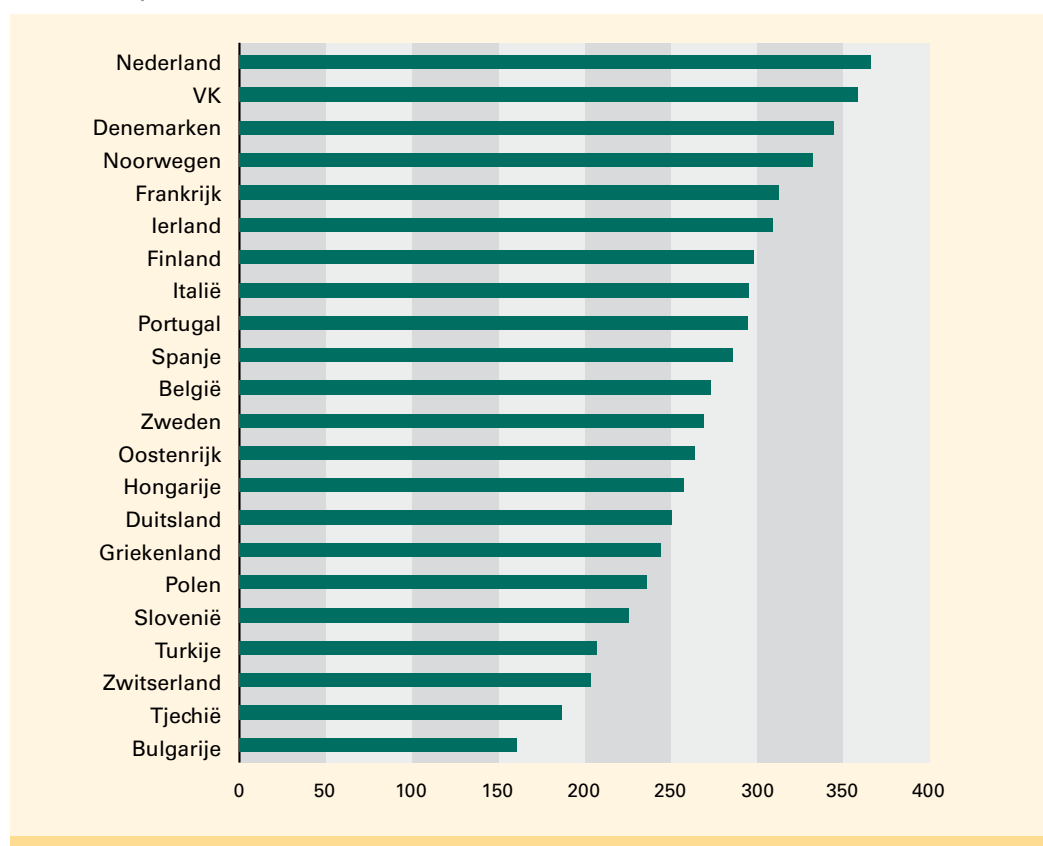
In België is de situatie nagenoeg compleet omgekeerd. Bedrijven zijn hier nauwelijks gehinderd in hun crossmediale en expanderende activiteiten, simpelweg omdat hier niet of nauwelijks regelgeving voor bestaat. Mede hierdoor is de ruimte voor competitie en concurrentie van nieuwe investeerders beperkt. Tel daar de beperkte omvang van de markt, het relatief zwakke toezicht en de matige bevordering van de concurrentie door publieke instituties bij op en het is duidelijk dat de Belgische mediasector, veel meer dan de Nederlandse,

voor buitenlandse toetreders 'op slot' zit. Tekenend voor de situatie is dat de Belgische staat via een meerderheidsaandeel in Belgacom zelf monopolist is op het gebied van ontsluiting via de kabel. Verder is bij diverse media (zoals radio en kabeltelevisie) ook door fysieke beperkingen (de beschikbaarheid van frequenties en kanalen) voorlopig weinig plaats voor nieuwe aanbieders.

### Vrijwel geen wetgeving mediaconcentraties in België

Belgische mediabedrijven moeten zich aan de (algemene) Wet op de mededinging houden. Er is echter niet of nauwelijks specifieke wetgeving op het gebied van mediaconcentratie en crossownership. In de praktijk kunnen mediabedrijven daarom naar hartenlust crossmediaal expanderen. Kenmerkend voor de situatie: de Vlaamse Regulator voor de Media brengt concentraties wel jaarlijks in kaart, maar treedt er niet tegen op.

### Toezicht op de telecomsector: werelden van verschil



Figuur 7: ECTA Regulatory Scorecard 2009

De European Competitive Telecom Association (ECTA) publiceert ieder jaar een ranglijst voor de kwaliteit van het toezicht op de telecommarkt in de diverse Europese landen. Het Nederlands toezichthoudend orgaan voor de telecommarkt, de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA), krijgt voor zijn prestaties in 2009 het hoogste cijfer van Europa. Op een van de meest competitieve telecommarkten van Europa is de toegang tot infrastructurele netwerken goed geregeld en zijn de tarieven die toetreders hiervoor betalen relatief laag. Het toezicht van het Belgisch Instituut voor Postdiensten en Telecommunicatie (BIPT) krijgt ondanks een stijging met vier plaatsen het oordeel 'matig'. Zwakke wetgeving, een laag regulerend vermogen en een gebrekkige transparantie leveren het instituut slechts een elfde plaats op. De ECTA vindt dat het BIPT nog steeds te magere resultaten boekt bij het verbeteren van de concurrentie. Ook de onafhankelijkheid van het instituut staat ter discussie, vanwege het meerderheidsaandeel van de Belgische staat in monopolist Belgacom.

## Uiteenlopend beeld communicatie-infrastructuur

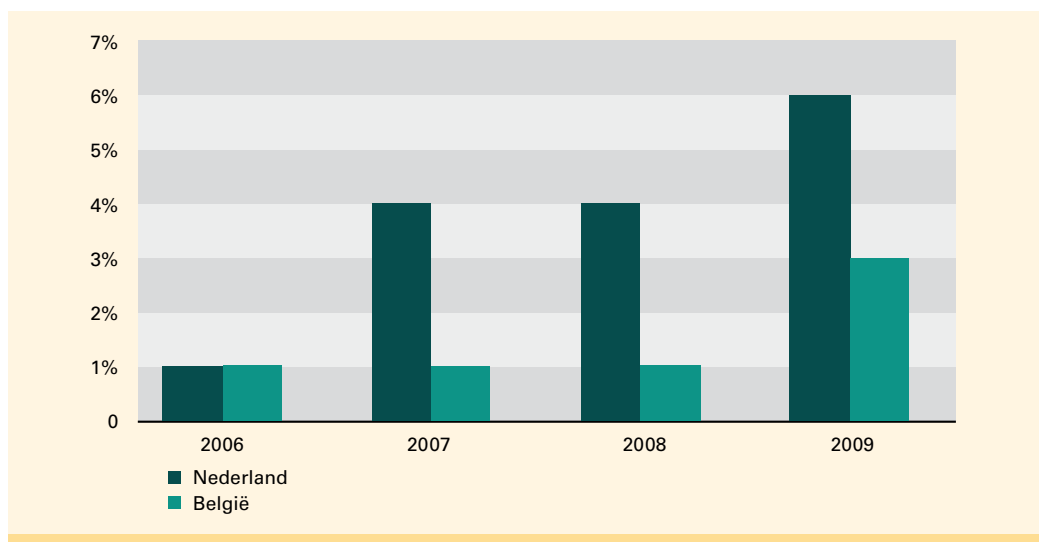
Mediabedrijven zijn voor hun succes en ontwikkelingsmogelijkheden voor een belangrijk deel afhankelijk van technologische ontwikkelingen en de aanwezige communicatie-infrastructuur. Een blik over de grens is ook in dit opzicht interessant, want België en Nederland laten een behoorlijk uiteenlopend beeld zien. Het laatstgenoemde land ligt over het algemeen voorop met de invoering en acceptatie van nieuwe technologie.

### Het meest bekabelde land raakt achterop

België is het meest bekabelde land ter wereld. Mede daardoor overtreft het Nederland ruimschoots op het gebied van kabelabbonementen (de dekkingsgraad was in 2009 liefst 96% volgens het CIM, tegenover in Nederland 62% volgens de SKO). Geen wonder dus, dat de Belgische mediasector grossiert in kabelproposities. Services als Net gemist en andere vormen van video on demand lopen in België bijvoorbeeld grotendeels via de kabel. In Nederland hebben aanbieders van dit soort diensten gekozen voor internet. Dat is geen wonder, want dit land is België inmiddels met nieuwe technologie voorbij gestreefd. Nederland kent niet alleen een zeer hoge breedbandpenetratie, maar ook massale toegang tot (mobiel) internet en een voorspoedig verlopende uitrol van glasvezelnetwerken – de communicatie-infrastructuren van de toekomst. Vooral glasvezelontsluiting staat in Nederland hoog op de politieke agenda en wordt actief gestimuleerd. In België is inmiddels ook beweging, maar de achterstand is voorlopig nog lang niet ingelopen. Investerings in het Belgische glasvezelnet vinden overigens (deels) plaats door Nederlandse spelers zoals Eurofiber.

### Penetratie van de smartphone

In zowel België als Nederland is de smartphone in opkomst, steeds meer mensen kiezen voor het gemak en de fun van voortdurende toegang tot internet. Maar de snelheid waarmee het proces verloopt verschilt wezenlijk. In België bezaten in 2009 welgeteld zo'n 300.000 mensen een smartphone, slechts een fractie (5%) van het totale aantal gsm's. In Nederland werden alleen in 2009 al 900.000 smartphones verkocht en de verwachting is dat er in 2010 nog eens 1,4 miljoen bij zullen komen. Dat komt mede doordat Nederlandse jongeren graag een modern toestel met internetverbinding hebben om spelletjes op te spelen en hun social media op bij te houden. In beide landen is het marktaandeel van de Apple iPhone aanzienlijk. In België is dit toestel goed voor 50% van de aanwezige smartphones, in Nederland voor 60% van de mobiele internetmarkt.



Figuur 8. Gebruik van mobiele telefoon (3G) voor internettoegang

---

*'Vlamingen en Nederlanders spreken voor 95% dezelfde taal, maar die 5% maakt een immens verschil.'*  
**Erik Portier, Google België**

---

---

*'In Nederland is er veel meer overleg dan in België. Prettig is dat mensen heel loyaal zijn als de knoop eenmaal is doorgesneden. Ook degene die het hardste schreeuwde dat het een stupide idee was.'*  
**Koen Clement, WPG uitgevers**

---

---

*'Als een Nederlander ja zegt, doet hij het ook. Je weet waar je aan toe bent. Als een Belg ja zegt, denkt hij: ik ben geneigd het niet te doen maar ik zal er nog eens naar kijken – het zou kunnen dat ik nog van idee verander, maar dan weet ik niet of ik het u vertel.'*  
**Hans Cools, Sanoma**

---

## Onze taal is gelijk, onze culturen zijn dat niet

Het mag inmiddels duidelijk zijn dat Belgische en Nederlandse mediaondernemers die de landsgrens over willen, vooral niet moeten denken dat aan de andere zijde alles hetzelfde is. Ook in sociaal-cultureel opzicht zijn er flinke verschillen, die mede verklaren waarom de hierboven gesignaleerde variaties op het gebied van wetgeving, toezicht en zelfs technologische ontwikkeling kunnen optreden. Ook op het gebied van (bedrijfs)cultuur en consumentengedrag geldt: onze taal is (min of meer) gelijk, maar onze culturen zijn dat zeker niet. Wie met succes in het volledige Nederlandse taalgebied wil opereren, zal zich daar goed rekenschap van moeten geven.

### Nederlands poldermodel: traag maar effectief

Door met name politieke en bestuurlijke complexiteit is België beroemd en berucht om zijn 'compromiscultuur'. Toch is de Nederlandse bedrijfscultuur veel meer dan haar Belgische tegenhanger gericht op consensus en overleg. Het inmiddels wereldwijd befaamde poldermodel zorgt ervoor dat de gemiddelde Nederlandse werknemer gewend is om mee te denken en mede-eigenaar te zijn van bedrijfsproblemen. Maar hij komt ook gemakkelijk met kritiek en eist desnoods inspraak. Er zijn dus zeker niet alleen maar voordelen. Kort samengevat zorgt het poldermodel voor goed gefundeerde en breed gedragen beslissingen, maar vertraagt het de besluitvorming doorgaans wel aanzienlijk.

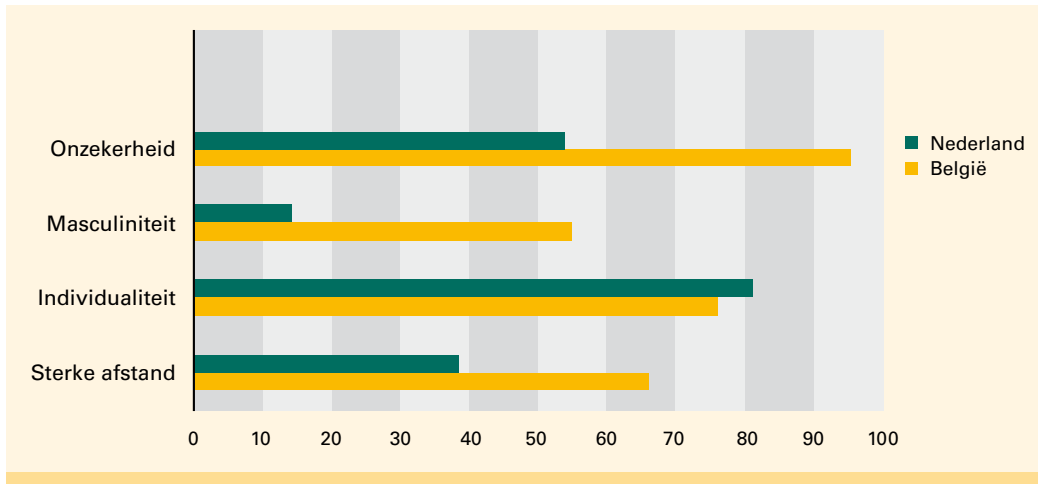
#### Waarom dient de vergadering?

**Een goed voorbeeld van de uiteenlopende bedrijfsculturen aan weerszijden van de landsgrens zijn de verschillende functies die vergaderingen in het Nederlandse en Belgische bedrijfsleven vervullen. Een Belgische en een Nederlandse ondernemer over hun ervaringen:**

- **'In Nederland heeft een vergadering tot doel om een proces te starten en geeft letterlijk iedereen ter plekke zijn mening. In België dient een meeting om het proces te beëindigen en te formaliseren wat allang daarvoor in de wandelgangen is beslist.'**  
**Hans Cools, Sanoma**
- **'Bij onderhandelingen of samenwerkingsprojecten in België moet je absoluut vóóraf zekerstellen dat ze vanaf CEO-level zijn geïnitieerd. Nederlanders denken de deal al te hebben gemaakt, terwijl de Belgen het als eerste stap zien en rustig nog twee maanden uittrekken voor intern overleg.'**  
**Bert Habets, RTL**

### Verskil in machtsafstand

Volgens de gerenommeerde Nederlandse onderzoeker Geert Hofstede (inmiddels overigens woonachtig in Gent) kent de Belgische bedrijfscultuur een grotere machtsafstand dan de Nederlandse. De gemiddelde Belgische werknemer accepteert gemakkelijker dat hij geen inspraak heeft en dat besluiten op een hoger niveau in de bedrijfshiërarchie worden genomen. Dat is handig voor wie snel wil schakelen. Toch is dit laatste ook weer niet zo eenvoudig als het lijkt. In België zijn connecties en opgebouwd vertrouwen belangrijk om zaken voor elkaar te krijgen. Want een Belgische werknemer mag dan zijn plaats kennen, hij heeft pas respect voor zijn meerdere als die laat blijken dat hij verstand van zaken heeft. Volgens velen is de Nederlandse werknemer door zijn directheid uiteindelijk gemakkelijker te managen. Ook voor Belgische leidinggevenden, op voorwaarde dat die kunnen wennen aan de mondigheid van hun Nederlandse ondergeschikten.



Figuur 9. Culturele verschillen België en Nederland

Bron: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

### Verandering: zin of weezin?

Een ander belangrijk cultureel verschil tussen België en Nederland is dat Belgen over het algemeen (veel) sterker risico- en onzekerheidsmijdend denken en handelen. Volgens Hofstede wordt België gekenmerkt door een lage onzekerheidstolerantie, die nogal eens uitpakt als weezin tegen verandering. De Belgische regelgeving is hier een afspiegeling van: die geeft blijk van veel controle- en beheerszucht en lijkt vaak een poging onzekere situaties te vermijden. Op punten waar dit al te belemmerend uitpakt, zoeken én vinden bedrijven echter altijd wel weer een achterdeurtje om de wet te omzeilen - al zijn er ook Vlaamse bedrijven die het probleem oplossen door zich net over de Nederlandse grens vestigen. In zijn algemeenheid is het niet tot op de letter naleven van de regels echter in België, veel meer dan in Nederland, een min of meer geaccepteerd fenomeen. Vermoedelijk is dit verschil te verklaren doordat Nederlandse wetten tot stand komen binnen het poldermodel: iedereen kan er vooraf over meepraten, dat zorgt voor afgewogen beslissingen en een breed draagvlak.

### Uiteenlopend consumentengedrag

De verschillende onzekerheidstolerantie en acceptatie van verandering in België en Nederland zorgt ook voor duidelijk uiteenlopend consumentengedrag:

- Nederlanders houden verhoudingsgewijs meer van een gokje. Ook accepteren ze verandering veel gemakkelijker en proberen ze graag nieuwe dingen uit. Ze zijn trendgevoelig;
- Belgen vertonen grote merktrouw, kiezen voor zekerheid en hebben relatief veel tijd nodig om te veranderingen te omarmen. Ze zijn veel minder gevoelig voor trends;
- nieuwe technologieën en concepten introduceren gaat in Nederland relatief gemakkelijk, klanten vasthouden is er lastiger. In België is dat precies omgekeerd;
- Nederland kent veel hypes: iets kan een daverend succes zijn en een paar maanden later alweer compleet vergeten;
- in België bouwt het succes langzaam op. Maar áls het komt, is het ook veel constanter.

*'Als je in Nederland ergens als leidinggevende begint, zul je worden uitgedaagd - en dan het liefst al bij de kennismaking. Dat is voor een Belg best angst-aanjagend. Maar al dat geschop leidt niet tot verwondingen, het is gewoon een spelletje. Zo word je getest en moet je je leiderschapsrol verdienen.'*

*Joris van Heukelom,  
Sanoma Digital*

*'Nederland is in sterke mate onderhevig aan fashion en trends. Iets dat dit jaar een succes is, kan volgend jaar weer helemaal weg zijn. In België is dat ondenkbaar.'*

*Dominic Stas, Studio 100*

Een markt waar deze verschillen heel duidelijk tot uitdrukking komen is die van e-commerce. In Nederland bestaat grote bereidheid tot online aankopen en is deze markt flink ontwikkeld. In België is de consument veel behoudender en staat webshoppen nog in de kinderschoenen. Wie in dit land succes wil hebben met een webwinkel of ander commercieel online product, kan maar beter de tijd nemen om zijn klanten aan de propositie en digitale omgeving te laten wennen. Omzetstijgingen moeten er echt worden opgebouwd en het is raadzaam om de consument bij de hand te nemen en stap-voor-stap wegwijs te maken. Bij het veranderingsgezinde en gretig experimenterende Nederlandse publiek is dat allemaal niet of nauwelijks nodig.

---

*'De Belgische consument is conservatief. Maar als er een merk op staat dat hij kent, kan het wel vooruitgaan. Niet voor niets is de iPhone app van De Standaard van alle nieuwsapps de meest gebruikte.'*  
*Hans De Rore, Corelio*

---

#### **Profiteren van Belgische merktrouw**

De Belgische weerzin tegen verandering vertaalt zich op het gebied van consumentengedrag in grote merktrouw. Dit beperkt de mogelijkheden om nieuwe concepten te introduceren, maar maakt een nieuw product ook acceptabeler als het afkomstig is van een vertrouwd merk. Daar kunnen zowel Belgische als Nederlandse bedrijven hun voordeel mee doen:

- Benut als Belgisch bedrijf een eenmaal opgebouwde marktpositie om onder dezelfde vlag nieuwe concepten aan te bieden.
- Opereer als Nederlands bedrijf onder de vlag van een bekend Belgisch merk en beperk zo de vereiste investeringen om een stevige marktpositie te verwerven. Kies voor een partnership of joint venture.

## 2. Recente ontwikkelingen en prognoses

Kansen signaleren en verzilveren is alleen mogelijk op basis van goede kennis van de markt. De meeste Nederlandse en Belgische mediaondernemers zullen desgevraagd bevestigen dat het Nederlands taalgebied synergiekansen biedt. Een veel lastiger te beantwoorden vraag is waar de kansen aan de andere zijde van de grens dan precies liggen. Want de medialandschappen van België en Nederland zien er niet alleen verschillend uit, ze ontwikkelen zich ook nogal eens langs verschillende lijnen. Juist daarom is kennis van recente ontwikkelingen en prognoses een noodzakelijke voorwaarde om met succes de stap over de grens te zetten en tot overnames of samenwerkingsprojecten te komen.

### Sterk wisselende ruimte voor crossmediale concerns

Misschien wel het grootste verschil tussen de medialandschappen van België en Nederland is de zeer uiteenlopende ruimte die ze bieden aan crossmediaal opererende concerns. In België is die ruimte groot. De grote uitgeverconcerns zijn er stuk voor stuk volop crossmediaal actief en ook andere grote en kleinere spelers ontplooiën activiteiten op meerdere terreinen.

#### **Belgische mediasector buit crossownership nog niet maximaal uit**

**Wie in België iets wil betekenen op mediagebied, opereert crossmediaal. Het is voor de meeste mediabedrijven dé manier om in de concurrentieslag om de adverteerder interessante, multimediale reclameproposities te kunnen doen:**

- de vier grote Belgische uitgevergroepen De Persgroep, Roularta, Concentra en Corelio hebben elk meerdere dagbladen, tijdschriften, radio- en televisiebedrijven en internetsites in hun portfolio;
- Sanoma bezit in België naast magazines ook een groot aantal websites en is via joint ventures actief in de tv-sector;
- Think Media is actief op het gebied van tijdschriften, buitenreclame en internet;
- Media ad Infinitum houdt zich niet alleen bezig met tv, maar ook met online en printactiviteiten;
- SBS concentreert zich in België op tv, maar ontplooit ook internetactiviteiten.

**Let wel: crossownership mag dan de norm zijn, dat wil nog niet zeggen dat Belgische mediabedrijven de kansen die eruit voortvloeien ook volledig verzilveren. Qua structuur hebben ze de zaken redelijk tot goed voor elkaar, maar operationeel valt er voor de meeste concerns nog veel te winnen. Vooral door de diverse onderdelen van de media-mix beter op elkaar af te stemmen en te laten samenwerken.**

In Nederland is crossownership veel strenger gereguleerd en moeten bedrijven het doen met de beperkte ruimte die ze van de wetgever krijgen. Die ruimte is recent wel iets vergroot, maar nog altijd veel beperkter dan in België. De Telegraaf Media Groep is het enige mediabedrijf dat met recht crossmediaal kan worden genoemd, en zelfs dit bedrijf heeft de nodige moeite om de daarmee verbonden synergiekansen te verzilveren. Andere partijen zijn binnen twee of zelfs maar één enkel medium actief.

#### **Crossmediaal in Nederland: aanschuren tegen de grenzen**

**De grootste mediaconcerns op de Nederlandse markt zijn vanwege de strenge wetgeving en felle concurrentie slechts beperkt crossmediaal actief:**

- **de Telegraaf Media Groep beweegt zich op de markt van dagbladen, tijdschriften, internet, tv en radio, maar heeft daar erg veel moeite voor moeten doen;**
- **de Nederlandse Publieke Omroep focust op radio en tv, maar heeft ook enkele online activiteiten (waaronder de gratis service Uitzending gemist);**
- **RTL focust op tv en radio. De online activiteiten zijn nog beperkt, al is het bedrijf hier wel heel actief mee bezig;**
- **SBS richt zich voornamelijk op tv, printactiviteiten blijven beperkt tot tv-gidsen (inmiddels deels ook beschikbaar voor iPad);**
- **Het Belgische De Persgroep is in Nederland vooral nog alleen actief op het gebied van dagbladen en radio;**
- **De Mecom Group (moederbedrijf van Wegener en Media Groep Limburg) is voornamelijk actief op het gebied van dagbladen, maar heeft ook enkele online activiteiten;**
- **Egeria bezit door middel van de Lux Media Holding zowel NRC Media (dagblad, magazine en online) als tv-zender Het Gesprek, maar laatstgenoemde partij heeft in de zomer van 2010 zijn uitzendingen moeten staken wegens onvoldoende marktaandeel;**
- **Sanoma biedt naast bladen ook events en websites, waaronder de grootste nieuwssite van Nederland ([www.nu.nl](http://www.nu.nl));**
- **WPG Uitgevers richt zich op boeken, tijdschriften en educatie. Crossmediale activiteiten blijven beperkt tot sites van de eigen titels, inclusief webshops.**

#### **Ingewikkelde aandelenconstructies en losse onderdelen**

Kruisverbanden bestaan in Nederland wel, maar lopen meestal via (soms behoorlijk complexe) aandelenconstructies. Een goed voorbeeld hiervan is mediaondernemer John de Mol, de eigenaar van Talpa Media. Dit bedrijf omvat onder meer een eigen contentontwikkelingsafdeling, maar beschikt ook over deelnames in tal van andere productiebedrijven over de hele wereld. De Mol heeft daarnaast een belang van 26,3% in RTL én is samen met enkele neveninvesteerders voor 33% eigenaar van productiebedrijf Endemol. Talpa Media is zo niet alleen in staat om televisieformats te ontwikkelen en wereldwijd te verkopen, maar beschikt ook over vier zenders waarop het ze gegarandeerd kan uitzenden en uittesten. Dit betekent overigens ook dat RTL weinig ruimte heeft om met andere producenten in zee te gaan.

In andere gevallen zijn bedrijven die op zichzelf één geheel zouden kunnen vormen uiteindelijk toch als losse onderdelen in de markt gezet, omdat de wet andere opties onmogelijk maakt of de opbrengsten zo hoger uitvallen. Een sprekend voorbeeld hiervan is het merk Veronica. Dit was ooit volledig eigendom van de gelijknamige vereniging maar wordt inmiddels op het gebied van radio, tv en tijdschriftenhandel door verschillende partijen uitgenut. Zo is de tv-zender Veronica eigendom van SBS Broadcasting, dat ook het zeer populaire ledenblad Veronica Magazine uitgeeft. De Telegraaf Media Groep is de voornaamste eigenaar van Radio Veronica via een aandeel van 85,9% in Sky Radio; de Vereniging Veronica heeft in deze laatste partij zelf ook nog een belang van 10%.

## Samenwerken versus concurreren

Een andere factor die het medialandschap in de twee landen heel verschillend maakt is de mate van onderlinge samenwerking tussen de mediabedrijven die er actief zijn. In België bestaat uiteraard flinke onderlinge concurrentie, maar de soepele wetgeving maakt er ook samenwerking mogelijk. Enkele voorbeelden:

- Roularta en De Persgroep hebben ieder 50% in handen van de Vlaamse Mediamaatschappij (VMMa), het moederbedrijf van radiozender Q-Music (de Vlaamse versie) en tv-zenders 2BE, JimTV en VTM;
- de Belgische kabelmaatschappijen hebben zonder veel moeite één deal kunnen sluiten met zowel de publieke als de commerciële zenders over een betaalde vorm van de service Net gemist;
- Mediabedrijven Concentra en Corelio hebben samen via een fusie van vrijwel alle regionale radio-omroepen de nieuwe zender Nostalgie gerealiseerd, die een (bijna) landelijk bereik heeft;
- de krantenuitgevers beschermen de eigen sector door samen op te trekken op de advertentiemarkt. In ruil voor een sterk vereenvoudigd aankoopproces en verbeterde reclameruimte betaalt de adverteerder een uniforme netto prijs (het befaamde 'rondje België'). Een verdeelsleutel compenseert voor uiteenlopende bruto kosten;
- Woestijnvis, een onafhankelijk tv-productiebedrijf (Corelio heeft een minderheidsaandeel van 40%), is hofleverancier van de VRT dankzij een exclusiviteitscontract dat in elk geval nog loopt tot 2011. Hier is zo'n €30 miljoen mee gemoeid. Deze constructie belet concurrenten zoals Endemol de toegang tot de Vlaamse publieke televisie, terwijl Woestijnvis met onder meer Man bijt hond wel actief is op de Nederlandse publieke tv.

## Uit nood geboren

Let wel: veel van deze samenwerkingsverbanden zijn in de eerste plaats uit nood geboren, ze vormen niet noodzakelijkerwijs een bewijs voor visionaire gaven of beter ondernemerschap. Zo kon het 'rondje België' van de krantenuitgevers alleen ontstaan doordat de Belgische advertentiemarkt sterk begon te verslechteren. Vanwege de bescheiden omvang van de Vlaamse markt was dat een dodelijk gevaar dat de uitgevers niet konden negeren. Aan de andere kant neemt dit allemaal niet weg dat zulke initiatieven voor mediaondernemers in Nederland vrijwel ondenkbaar zijn. Marktpartijen beschouwen elkaar hier in de eerste plaats als concurrenten, maar samenwerking ligt door de strenge wetgeving vaak ook niet zo voor de hand. Bovendien is de markt voor veel bedrijven lange tijd groot genoeg geweest om naast elkaar te kunnen bestaan. In de veel kleinere Belgische markt kunnen mediaondernemers zich dat veel minder permitteren.

### **Voordeel van nu kan achterstand van morgen zijn**

Belgische mediaondernemers schudden nog wel eens het hoofd over de felle wijze waarop Nederlandse bedrijven elkaar beconcurreren. Toch is het nog maar de vraag wat uiteindelijk beter werkt: marktbescherming door samenwerking of noodgedwongen innovativiteit door concurrentie. Nuchter beschouwd betalen de Belgische krantenadverteerder en kabelabonnee misschien wel gewoon te veel. Nederlandse mediabedrijven hebben het door de competitieve omgeving waarin ze verkeren zeker niet gemakkelijk, maar dat dwingt ze wel om nieuwe concepten te ontwikkelen. Het Belgische voordeel van nu kan wel eens de achterstand van morgen zijn. Zeker als Belgische mediabedrijven niet beter gebruik gaan maken van hun crossmediale mogelijkheden.

---

*'In België zijn we succesvol omdat we als sector redeneren en met gemeenschappelijke proposities naar de adverteerder gaan. Wij noemen dat het nationale product'*  
**Hans De Rore, Corelio**

---

---

*'In België is het handje klappen en de krantenadverteerder is de dupe, want die betaalt gewoon te veel. Ik vind het te gemakkelijk om een rondje te maken met één prijs, concurrentie houdt juist iedereen scherp. Je zou op een andere manier je positie moeten versterken.'*  
**Rob Eijkelenkamp, Telegraaf Media Nederland**

---

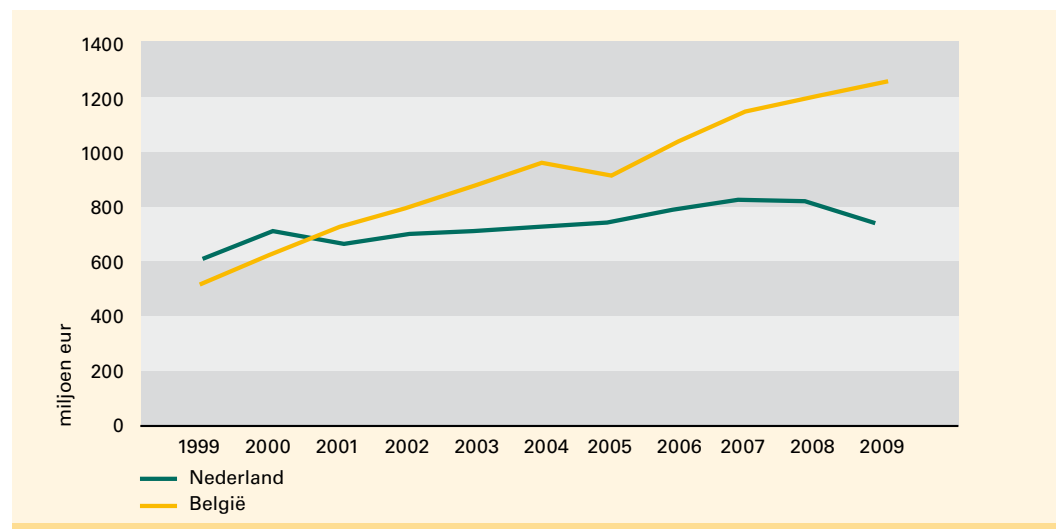
### Aanbieders van bereikgegevens over de media

Meten is weten. Wie met zijn mediabedrijf de grens over wil, heeft behoefte aan harde cijfers en meetgegevens. Welke media zijn in trek? Welke aanbieders zijn succesvol? Waar zit de grootste toegevoegde waarde voor de adverteerder? In beide landen zijn gegevens over kijk- en luistergedrag, mediaverspreiding, oplagen, bereik, websitebezoek en dergelijke verkrijgbaar bij onafhankelijke centrale organen. Maar hoeveel loketten een ondernemer hiervoor moet aflopen, verschilt nogal:

- in België is de situatie het meest overzichtelijk: daar is vrijwel alles bij één orgaan te vinden, namelijk het Centrum voor Informatie over de Media (CIM);
- in Nederland is het aanbod veel sterker versnipperd. Daar zijn – naast diverse commerciële aanbieders – de volgende partijen actief:
  - tv: Stichting KijkOnderzoek (SKO);
  - radio: Continue Luisteronderzoek (CLO);
  - dagbladen/tijdschriften: Nationaal Onderzoek Multimedia (NOM) en het Oplage Instituut (HOI), instituut voor media auditing;
  - online: Stichting Internet Reclame (STIR);
- daarnaast treden in Nederland de volgende samenwerkingsverbanden van exploitanten per mediumtype met enige regelmaat op als opdrachtgever en/of participant in bereiksonderzoeken:
  - tv: SPOT, Nederlands Kenniscentrum voor Televisiereclame.
  - radio: Radio Advies Bureau (RAB);
  - dagbladen: Centraal Bureau voor Courantenpubliciteit (Cebuco);
  - tijdschriften: Nederlands Uitgeversverbond (NUV);
  - buitenreclame: Platform Buitenreclame Exploitanten (PBE).

## Televisie: nieuwe dynamiek door afnemend bereik

Vanwege de hoge impact van de combinatie van geluid en bewegend beeld is televisie in beide landen voor de meeste adverteerders van oudsher het voornaamste reclamemedium. In Nederland gaat hier 25% van de investeringen naartoe, in België zelfs 39,3%. De gemiddelde kijktijd is in Nederland en België vergelijkbaar en ligt al enige tijd rond de 180 minuten per dag. Verder doet zich in beide landen eenzelfde trend voor waarbij steeds meer exploitanten hun zenders een meer op specifieke doelgroepen gerichte profilering



Figuur 10. Investeringen in televisie in Nederland en België

geven als middel om hun bereik te vergroten. En tot slot had de financiële crisis in beide landen flinke impact op de bestedingen. In Nederland trad een duidelijk zichtbare daling op. België liet juist een stijging met 3,5% zien, maar aanbieders moesten daar wel agressieve kortingen voor bieden. In het eerste half jaar van 2010 zitten de bestedingen in beide landen weer flink in de lift (Nederland +9%, België zelfs +19%).

### De markt voor tv-reclame verandert

Intussen vinden op een meer structureel vlak de nodige veranderingen plaats die het medium veel diepgaander zullen veranderen. En juist bij die processen doen zich flinke verschillen voor tussen de twee landen. Misschien wel de belangrijkste ontwikkeling is dat de markt voor tv-reclame, voor veel exploitanten het fundament onder hun bestaan, ingrijpend aan het veranderen is. Met name de grotere, gezichtsbepalende adverteerders zoeken én vinden nieuwe wegen om hun afhankelijkheid van tv-reclame te verkleinen en een beter rendement op hun investeringen te behalen.

#### **De grootste adverteerder werkt aan alternatieven**

**Unilever, in zowel België als Nederland in 2009 de grootste adverteerder, is actief bezig zijn afhankelijkheid van tv-reclame terug te dringen en te zoeken naar beter renderende marketinginvesteringen. Belangrijke strategische veranderingen zijn:**

- een focusverschuiving naar sponsoring, content marketing en het versneld opbouwen van een positie binnen social media en digital marketing.
- de creatie van eigen online platforms waar direct contact met de klant plaatsvindt, zoals Yunomi;
- in het verlengde hiervan: het aanleggen van eigen consumer databases;
- het creëren van wereldwijde marketing partnerships met partijen als Microsoft en Apple.

---

*'Iedereen heeft de mond vol over onderscheidend vermogen. Maar veel mediaproducten worden gepositioneerd als commodities en behandeld als niet meer dan ruwe grondstoffen. Ik schrik vaak van het gebrek aan kennis over hun eigen proposities en het volledig contraire gedrag van exploitanten.'*  
*Harry Dekker,  
Unilever Benelux*

---

### Nederlandse markt voor tv-reclame: afnemend bereik

In Nederland is adverteren op tv nog steeds een efficiënt middel, maar staat wel al zo'n 10 à 15 jaar de effectiviteit onder druk. Als gevolg daarvan hebben ook de advertentietarieven een dalende lijn laten zien. Hierdoor is het aantal bedrijven dat zich een advertentiecampagne op tv kan veroorloven flink toegenomen. Met als onvermijdelijk gevolg dat de effectiviteit van reclame nóg verder afnam: er bleef simpelweg minder onderscheidend vermogen over. De toename van het aantal (commerciële) zenders maakte dat er ook niet beter op. Zo is een haast paradoxale situatie ontstaan waarin de waarde en de prijs van het product aanzienlijk zijn gedaald, maar de vraag desondanks groter is dan ooit en de aanbieders voor een belangrijk deel de prijzen bepalen. Toch is achteroverleunen in een dergelijke situatie voor mediabedrijven geen optie. Zij dreigen hun grootste adverteerders kwijt te raken als ze die geen beter rendement op hun investeringen kunnen bieden.

#### **De Nederlandse tv-markt: de voornaamste zenders**

- **Publieke omroep:** Nederland 1, 2 en 3 (bevolkt door een hele serie grotere en kleinere omroepen die hun bestaansrecht ontlenden aan ledenaantallen).
- **Commerciële omroepen:** RTL (RTL 4, 5, 7 en 8), SBS (SBS 6, Net 5, Veronica).
- **Themazenders:** MTV, TMF, Comedy Central, Nickelodeon, National Geographic, Discovery, Disney Channel, Disney XD.

Een belangrijk verschil met België is dat op de Nederlandse publieke netten reclameblokken zijn toegestaan. Ze worden uitgebaat door de Stichting Ether Reclame (STER). Er gaan echter al geruime tijd stemmen op om een einde te maken aan deze valse concurrentie met de commerciële omroepen. Ook het derde publieke tv-net staat in Nederland al enige tijd ter discussie.

## Belgische tv-markt volgt de Nederlandse

In België lijkt het hierboven geschetste proces trager en minder drastisch te verlopen, maar moeten aanbieders op de langere termijn net zo goed rekening houden met teruglopende investeringen. Om te beginnen verlopen de ontwikkelingen in de Belgische tv-sector over het algemeen in een gematigder tempo, maar volgen ze uiteindelijk wel die in Nederland. De opkomst van commerciële tv verliep er bijvoorbeeld ook trager, maar kwam wel degelijk van de grond en leidde net als in Nederland tot lagere reclametarieven vanwege teruglopend bereik. Hetzelfde geldt voor de bedreiging die internet vormt: in Nederland levert online marketing al veel grotere concurrentie op voor de tv-markt, maar België lijkt uiteindelijk wel te volgen. Verder is er geen reden om aan te nemen dat grote adverteerders hier niet dezelfde alternatieve wegen zullen bewandelen als in Nederland – op basis van een aangepaste strategie voor de gehele Benelux, Europa of zelfs wereldwijd. Een concern als Unilever heeft bijvoorbeeld zowel een Nederlandse als een Belgische versie van zijn online platform Yunomi ontwikkeld. Belgische tv-bedrijven kunnen dus veel leren van het proces dat hun Nederlandse concurrenten momenteel doormaken: ze komen voor dezelfde uitdagingen te staan.

#### **De Vlaamse tv-markt: de voornaamste zenders**

- **Openbare omroep (VRT):** één, Ketnet/Canvas, Ketnet+/Canvas+, Sporza.
- **Commerciële omroepen:** Vlaamse Media Maatschappij (VTM, 2BE, JIM, KZOOM), ProSieben/SBS Belgium (VT4, VIJFtv).
- **Themazenders:** Media ad Infinitum (Vitaya, Vitaliteit), Alfacam (EXQI culture, EXQI sport; EXQI plus verdwijnt mogelijk), Life!tv, ActuaTV, LibertyTV, Kanaal Z, 8, Studio 100TV, GunkTV, MTV Networks Benelux (TMF, Nickelodeon, MTV; N.B. de laatste twee zijn feitelijk internationale televisiestations met Vlaamse reclameblokken).

Op de publieke tv-zenders in België bestaat de ruimte voor commerciële uitingen uitsluitend uit sponsoring, reclameblokken zoals Nederland die kent zijn niet toegestaan. Dit beperkt de mogelijkheden voor Belgische mediabedrijven aanzienlijk. Een klein groepje zeer kapitaalkrachtige adverteerders beheerst dit deel van de markt; verder is op de publieke zenders alleen non-commerciële reclame toegestaan ('boodschappen van algemeen nut'). Bij de commerciële zenders is de situatie in beide landen wel min of meer gelijk.

### **Nederlandse mediabedrijven sterker afhankelijk van bereik**

In België werken mediabedrijven bij reclame op radio en tv vaak nog op basis van een structuur van kortingen op een bruto prijs. Hierbij ontvangt de adverteerder een grotere korting naarmate hij meer besteedt. Nederlandse bedrijven werken inmiddels vaker op basis van netto kosten per gross rating point (GRP) en zijn dus al veel directer afhankelijk van bereikpercentages. Behalve de spotlengte hebben binnen zo'n systeem immers ook de verwachte aantallen kijkers (en daarmee de wetten van vraag en aanbod) invloed op de prijs.

### Opkomst digitale en internet-tv: nieuwe kansen

Terwijl de reclamemarkt verandert, is ook het medium tv zelf volop in beweging. De voorname verandering is de opkomst van digitale en internettelevisie en de uitbreiding van interactieve mogelijkheden voor de consument die hiermee gepaard gaat. Dit proces verloopt in beide landen minder snel dan gedacht, maar inmiddels succesvolle services als uitzending gemist, video on demand en electronic programming bieden perspectief op talloze nieuwe vormen van exploitatie en dienstverlening. Hier liggen ook zeker kansen voor de ontwikkeling van alternatieve vormen van reclame, waarmee exploitanten wellicht grote adverteerders kunnen behouden. Sponsoring en andere vormen van non-spot reclame zullen naar verwachting in beide landen aan belang winnen.

### Ontwikkeling reclame zal het snelst gaan in Nederland

Het ligt in de lijn der verwachting dat de ontwikkelingen op het gebied van nieuwe reclamevormen in Nederland sneller zullen verlopen dan in België:

- in België beschikt de consument dankzij de zeer hoge graad van bekabeling standaard al over een ruim zenderaanbod (zo'n dertig stuks), er is weinig ruimte voor nieuwe toetreders;
- nieuwe digitale tv-zenders hebben daarom in Nederland een grotere toegevoegde waarde en bereik;
- Nederlandse mediabedrijven worden door de scherpe concurrentie veel meer gestimuleerd om nieuwe concepten en verdienmodellen te ontwikkelen;
- in België biedt onderlinge samenwerking de betrokken partijen meer ruimte om nog enige tijd op de oude voet door te gaan. Maar dat is wel een luxe die uiteindelijk tot achterstand kan leiden.

### **Uitzending gemist: scherpe concurrentie dwingt tot innovatie**

Een goed voorbeeld van de wijze waarop de scherpe Nederlandse concurrentie mediabedrijven dwingt tot innovatie is de service Uitzending gemist. In België hebben de kabelmaatschappijen een deal kunnen sluiten met de publieke en commerciële zenders over een betaalde vorm van deze service (Net gemist). In Nederland besloten de publieke omroepen om Uitzending gemist gratis aan te bieden. Dit dwingt een commerciële omroep als RTL om voor zijn eigen service RTL gemist alternatieve advertentie- en verdienmodellen te ontwikkelen, zoals een aanbod voor iPad-gebruikers.

Want omdat de directe concurrentie gratis werkt, is de consument niet snel bereid om geld neer te tellen voor de dienstverlening. Nu zijn Nederlandse commerciële zenders hierdoor nog in het nadeel, maar op de lange termijn kunnen ze juist voordeel behalen door innovatiever te werken dan de concurrentie. Ook die in België, want het is maar de vraag of Net gemist het daar uiteindelijk puur op abonneebijdragen zal redden.

---

*'Met 'Net gemist' verdienen we in België nauwelijks iets. De service kost de kijker € 5,95 en voor dat geld moet de VRT al die programma's digitaliseren. Dat is uiteindelijk niet te betalen.'*

*Dominic Stas, Studio 100*

---

---

*'Ik geloof niet dat alles altijd gratis hoeft te zijn. Met een goed commercieel aanbod is een Nederlander net zo goed te verleiden als ieder ander.'*

*Michel Dupont, MTV Belgium*

---

---

*'Het moet kloppen. In Het huis Anubis zit één Vlaamse jongen. Dat klopt, want op een gemiddelde school zit altijd wel één buitenlander. Als je alles voor de helft gaat doen, klopt het niet meer. Kies. Overigens staat die ene Vlaming in België wel meer in de boekjes en op de covers. Hij is de "local hero".'*

*Dominic Stas, Studio 100*

---

*'Vroeger waren bekende Nederlanders ook bekende Vlamingen. Dat is door de decimering van het marktaandeel van Nederlandse zenders in Vlaanderen allang niet meer zo.'*

*Koen Clement, WPG*

---

## Gecombineerde producties: het kan als het klopt

Wie alle verschillen tussen de tv-landschappen van Nederland en België bekijkt, zal zich wellicht afvragen of het mogelijk is om met één en hetzelfde tv-programma – bijvoorbeeld een coproductie – in beide landen succesvol te zijn. Het verleden lijkt erop te duiden dat het kan: in de jaren '80 van de vorige eeuw keken consumenten in Vlaanderen zo massaal naar de Nederlandse tv-zenders dat die daar een marktaandeel van liefst 30% haalden. Maar dat was toen; anno 2010 moeten mediabedrijven de nodige moeite doen om hun producten voor het publiek in beide landen geloofwaardig te maken. Van het Nederlandse marktaandeel in België is amper 1% over en de Vlaamse en Nederlandse kijkers hebben intussen een sterk uiteenlopend referentiekader gekregen. Wie binnen deze nieuwe werkelijkheid in beide landen succesvol wil zijn, moet de regels van het spel respecteren:

- de tv-zenders RTL en VTM maken in coproductie tv-programma's voor België en Nederland, zoals Expeditie Robinson en So you think you can dance. In beide gevallen is angstvallig gewaakt voor het oproepen van een al te Nederlandse of Vlaamse sfeer: zowel deelnemers als presentatoren en juryleden zijn uiterst zorgvuldig over beide landen verdeeld;
- het Vlaamse productiebedrijf Studio 100 maakt onder meer tv-programma's voor kinderen die in zowel België als Nederland worden uitgezonden, zoals Samson & Gert, Het huis Anubis, Kabouter Plop en Piet Piraat. Maar het beseft heel goed dat alleen heel jonge kinderen het onderscheid tussen de twee landen niet maken. Bij de wat oudere doelgroepen kiezen de producenten bewust voor het vermijden van kunstmatige vermenging van Vlaamse en Nederlandse elementen.

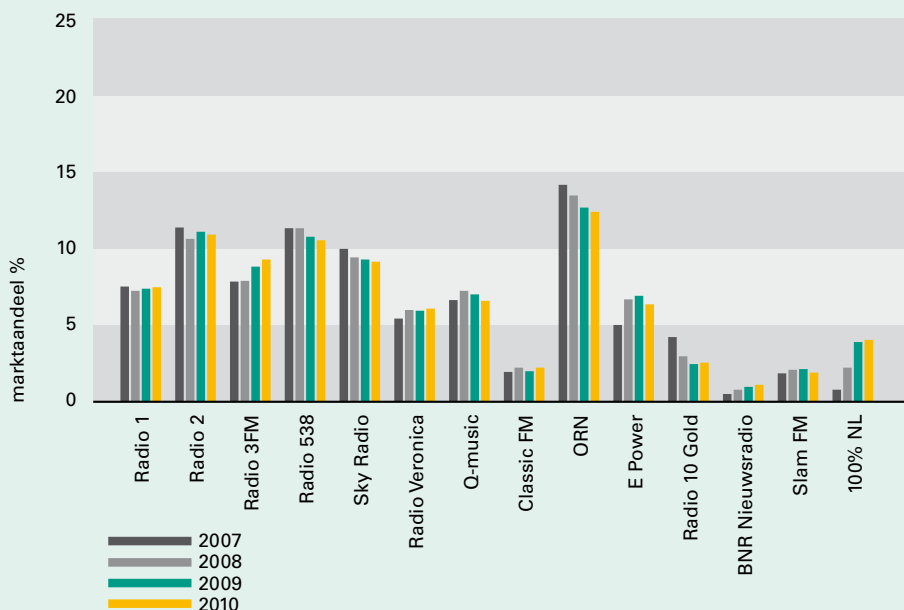
## Radio: twee zeer verschillende landschappen

Het Belgische en Nederlandse radiolandschap zien er behoorlijk verschillend uit. In de eerste plaats is België van oudsher meer een radioland dan Nederland: de luistertijd ligt er op een aanzienlijk hoger niveau (279 versus 201 minuten per dag). Dit verschil is echter aan het afnemen, want in België stabiliseert de situatie, terwijl in Nederland een stijging plaatsvindt. De crisis leidde in beide landen tot een daling van de bestedingen op het gebied van radio, zij het in België minder scherp. Intussen stijgen de bestedingen in beide landen weer (Nederland +9%, België +6% in het eerste half jaar van 2010). Veel belangrijker verschillen liggen echter op het vlak van de invloed van de politiek en het aandeel van commerciële radiozenders.

### Nederlandse politiek stimuleert concurrentie

In Nederland is de invloed van de politiek op het radiolandschap veel groter dan in België. De wet beperkt mediabedrijven sterk in hun mogelijkheden om de rechten op meerdere etherfrequenties in bezit te hebben. Combinaties van meer dan twee geclausuleerde (beperking op basis van muzieksoort) of ongeclausuleerde zenders zijn niet mogelijk. Een systematiek met veilingen van etherfrequenties wakkert de concurrentie nog verder aan en zorgt ervoor dat de talrijke commerciële radiostations hoge kosten moeten maken voor ze kunnen uitzenden. Bij de laatste veiling waren die kosten volgens onderzoek zelfs buiten proportie. Dit heeft Belgische bedrijven aanvankelijk afgeschrikt om de stap naar de voor hen op zichzelf interessante Nederlandse markt te zetten.

### Het Nederlandse radiolandschap (voornaamste spelers)



Figuur 11. Marktaandelen Nederlandse radiozenders (2009)

Bron: CLO, jan-dec 2007 t/m 2010 YTD), ma-zo 07:00-24:00 uur, totaal 10+

### Instappen? Een kwestie van het juiste moment kiezen

Nederlandse radiofrequenties zijn duur. Maar wie op het juiste moment toeslaat, kan veel besparen:

- toen De Persgroep in 2005 Noordzee FM (inmiddels Q-Music) overnam van het Nederlandse Talpa, was het Belgische mediabedrijf aan de etherfrequentie € 10 miljoen kwijt;
- Talpa zelf betaalde hiervoor in 2003 echter nog een veelvoud van dat bedrag (€ 80 miljoen). Mede hierdoor kreeg het bedrijf de zender niet rendabel en ontwikkelde het interesse in marktleider Radio 538;
- de strenge Nederlandse wetgeving maakte het Talpa onmogelijk om beide zenders in bezit te hebben. Zo kreeg De Persgroep de kans om tegen relatief gunstige voorwaarden in een Nederlandse zender te investeren;
- of het bedrijf daarmee een gouden zet heeft gedaan is overigens nog afwachten. De Persgroep heeft gespeculeerd op een verlenging van de licentie tegen gunstige voorwaarden. Als dit scenario anders uitpakt, kan het nog behoorlijk moeilijk worden om winst te maken.

### De voornaamste Nederlandse zenders op een rijtje:

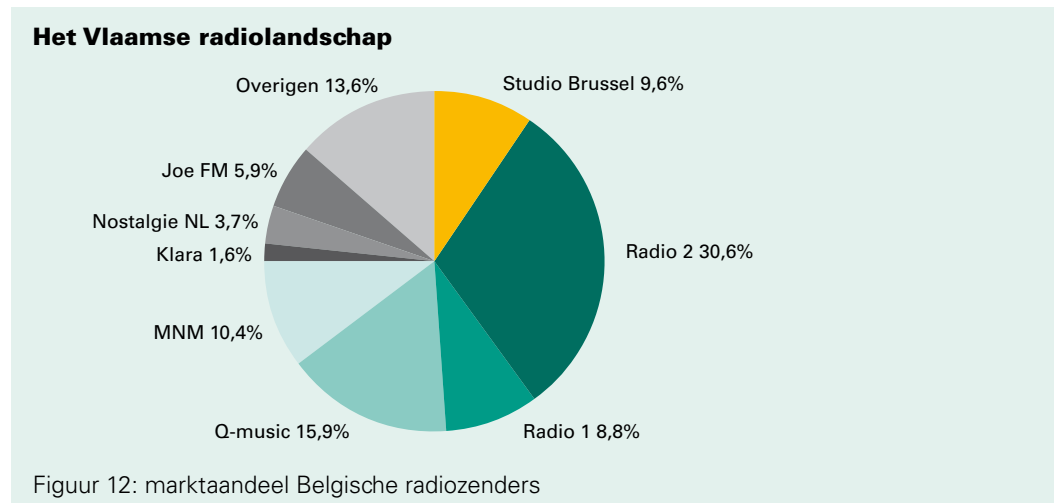
- nationaal opererende publieke zenders: Radio 1 en 2, 3FM, radio 4, 5 en 6;
- nationaal opererende commerciële zenders: Radio 538, Sky Radio, Q-Music, Radio Veronica, 100%NL, Radio 10 Gold, Classic FM, Slam FM, BNR nieuwsradio;
- regionale zenders: 13 publieke provinciale zenders, uitgebaat door Omroep Reclame Nederland (ORN);
- een groot aantal kleinere regionale en lokale commerciële zenders uitgebaat door verkooporganisatie E Power.

ORN is met zijn regionale aanbod marktleider, maar staat flink onder druk. Van de landelijke zenders zijn Radio 538 en Radio 2 marktleiders; 3FM en 100%NL groeien de laatste jaren fors. Op alle zenders – dus zowel publiek als commercieel – is ruimte voor reclameblokken.

*'In geen enkel Europees land betaal je zoveel voor een radiofrequentie als in Nederland. Ik denk dat het zelfs een soort wereldrecord is. Ook wij betalen uiteindelijk € 10 miljoen per jaar voor onze vergunning, dat bedrag is waanzinnig. Al bij al was het voor ons nog altijd beter dan met 0% marktaandeel van start te gaan, maar een rendabele business bouw je met zo'n bedrag niet uit.'*  
Peter Bossaert, Q-Music

## Minder beperkingen én minder commerciële zenders in België

België kent beperkende regelgeving op het gebied van eigendomsverhoudingen van radiostations, maar die is niet erg streng en bevordert de concurrentie veel minder dan in Nederland. Zo mag een mediagroep (maximaal) twee landelijke stations in handen hebben als zij verder afziet van het eigendom van regionale omroepen. Ook kunnen twee grote mediabedrijven (Concentra en Corelio) zonder al te veel moeite samenwerken bij een fusie van vrijwel alle regionale omroepen. Mede dankzij actieve medewerking van het Vlaamse parlement is zo een nieuwe zender ontstaan (Nostalgie), die met uitzondering van de provincie Limburg landelijk uitzendt.



Bij vergelijking met de noorderbuur valt verder meteen het geringe aantal commerciële radiozenders op dat landelijk opereert. België kent er slechts twee, JOE fm en Q-Music (beide eigendom van de Vlaamse Media Maatschappij VMMA, waarin De Persgroep en Roularta elk voor 50% participeren). De verdeling van radiofrequenties is er dan ook vooral een strijd tussen de talloze lokale zenders en de ketens die dankzij een netwerk van zulke zenders een min of meer nationaal bereik hebben. De laatste verdeling dateert van december 2003 en leverde vergunningen op met een looptijd van 9 jaar.

### De voornaamste Vlaamse zenders op een rijtje:

- nationaal opererende publieke zenders: Radio 1, Radio 2, Klara, MNM (voorheen Donna) en Studio Brussel;
- nationale commerciële zenders: JOE fm (voorheen 4FM) en Q-Music;
- ketens die door middel van een netwerk van lokale frequenties een min of meer nationaal bereik hebben: Contact Vlaanderen, CoolFM, Nostalgie, Top Radio en EXQI FM (voorheen BeOne);
- een groot aantal kleinere regionale en lokale commerciële zenders.

De commerciële radiozender Q-Music is marktleider bij interessante marketingdoelgroepen zoals houders van de huishoudportemonnee (in België 'verantwoordelijke voor de aankopen' genoemd, in Nederland 'boodschapper'), 18-54 jarigen en jongeren tussen 15 en 34 jaar. Radio 2 blijft marktleider op de algemene doelgroep 12 jaar en hoger. Overigens zijn op de Belgische publieke radiozenders, in tegenstelling tot op de publieke tv, reclameblokken gewoon toegestaan.

## Verplichte nieuwsdienst in België

In tegenstelling tot hun Nederlandse concurrenten zijn Belgische commerciële zenders verplicht om een eigen nieuwsdienst te hebben, met alle kosten van dien. Het nieuws volledig inkopen, zoals in Nederland wel gebeurt, is niet toegestaan. Q-Music en JOE fm vonden echter een kostenbesparend achterdeurtje in de regelgeving: ze richtten samen met persagentschap Belga één gezamenlijke nieuwsdienst op, met voor iedere zender een aparte hoofdredacteur. Dit samenwerkingsverband verkoopt nu ook nieuws aan anderen.

## Opkomst digitale radio

In beide landen zijn nieuwe radioplatforms (PC, laptop, mobiele telefoon, MP3, iPod) in opkomst. Maar ook bij deze ontwikkeling verschilt de wijze waarop de politiek invloed uitoefent sterk. In België staat een verdeling van digitale etherfrequenties gepland voor het najaar van 2010. Kandidaten worden beoordeeld op prijs, maar ook op kwalitatieve eigenschappen zoals toekomstvisie. Nederland gaat een stap verder. In mei 2010 stelde de demissionaire Nederlandse regering voor om bij wijze van uitzondering om voor 2011 geen veiling van etherfrequenties te houden, maar alle bestaande frequenties met zes jaar te verlengen en daarvoor 'marktconforme kosten' in rekening te brengen. Alle commerciële stations moeten in ruil voor deze regeling echter verplicht investeren in de techniek die nodig is voor digitale uitzendingen. Doel is dat in 2015 in 80% van Nederland digitale radio te ontvangen is. Het is nu afwachten of de nieuwe Nederlandse regering dit voorstel nog wijzigt.

## Muziek is internationaal, maar er zijn wel smaakverschillen

Net als bij televisie zijn er op radiogebied partijen die in zowel Nederland als Vlaanderen actief zijn. Zo heeft het Belgische mediabedrijf De Persgroep 100% van het Nederlandse Q-Music in handen en 50% van de Belgische versie (via eenzelfde aandeel in de Vlaamse Media Maatschappij VMMa). Coproducties en gebruik van dezelfde content lijken bij radio wat gemakkelijker te zijn dan bij televisie, omdat de muziekcultuur voor een belangrijk deel internationaal geïntendeerd is. Zo kan een bedrijf prima in beide landen bouwen aan vrijwel hetzelfde merk, een voordeel waar overigens ook een puur op muziek gerichte tv-zender als MTV van profiteert. Toch moeten radiomakers net zo goed als ieder ander rekening houden met lokale smaakverschillen:

- de muziekprogrammering kan in België en Nederland voor een groot deel hetzelfde blijven, maar het is wel zaak om op essentiële punten af te wijken. Belgen houden bijvoorbeeld meer van rock en Nederlanders meer van dance, house en rave;
- de luisteraar hecht wel degelijk aan lokale presentatie en in zijn land bekende dj's;
- uiteraard is het van belang om ook zelfpromotie en reclameblokken aan te passen aan de lokale situatie en de specifieke behoeften van de adverteerders. Soms zijn die laatste ook maar in één van beide landen actief.

---

*'De muziek, onze belangrijkste grondstof, is in beide landen voor ongeveer 70% internationaal. De overige 30% is autochtoon en heel verschillend. En uiteraard ga je meer peper en zout toevoegen naar gelang het land het land peper of zout wil. Maar de aanpak is in principe hetzelfde.'*  
**Peter Bossaert, Q-music**

---

---

*'België heeft een rockscene. Daarom heeft op tv de directe kopie van TMF naar dit land ook niet gewerkt, die was veel te "rave" en dus te Hollands. We hebben het merk echt moeten aanpassen aan de lokale smaak en besteden onze budgetten helemaal aan de lokale invulling, zoals lokale vj's.'*  
**Michel Dupont, MTV Belgium**

---

## Dagbladen: de Belgen rukken op in Nederland

De dagbladensector is in beide landen flink getroffen door de crisis. In Nederland zijn ook de oplagen flink gedaald, in België vond opvallend genoeg juist een stabilisatie plaats. Overigens is het bereik van kranten in beide landen nog steeds hoog (België: 50%, Nederland: 68%). In het eerste half jaar van 2010 zijn ook de bestedingen weer toegenomen (België +3%, Nederland +7%). In beide landen is de tabloid in opmars en zoeken redacties naar nauwere aansluiting bij de doelgroep, onder meer met nieuwe bijlagen.

*'Het is zeer opvallend dat in Vlaanderen de laatste anderhalf jaar de krantenoplagen weer stijgen. In internationale sferen gaat het al over "the Flamish example". De dynamiek die hier ontstaan is zou ook in Nederland moeten kunnen.'*

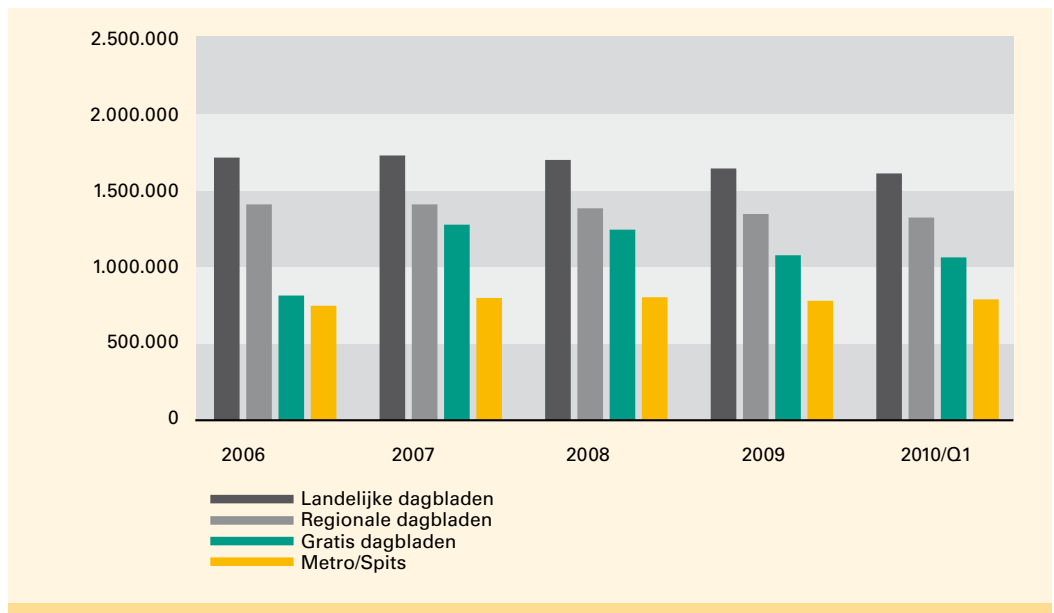
*Hans De Rore, Corelio*

Krant	Uitgever	Oplage
Het Belang van Limburg	Concentra Media	111.517
Gazet van Antwerpen	Concentra Media	133.062
DeTijd	UitgeverijTijd	47.510
Het Laatste Nieuws + De Nieuwe Gazet	De Persgroep	345.753
De Morgen	De Persgroep	69.741
Het Nieuwsblad + De Gentenaar	VUM NV / Corelio	264.781
De Standaard	VUM NV / Corelio	97.533
Het Volk	VUM NV / Corelio	95.097
Metro	MassTransit Media	110.650

Figuur 13: oplagen Nederlandstalige kranten in België

### Nederland abonnementsland – nog wel

Veel meer dan België is Nederland een abonnementsland. Het aantal krantabbonementen in Nederland is uniek, in België is dit vele malen lager (87% versus 36%). Belgische kranten moeten het in sterkere mate hebben van de losse verkoop. Hierdoor zijn krantenredacties in dit land verwickeld in een voortdurende strijd om de lezer. Die strijd dwingt hen om continu bezig te zijn met inhoudelijke en uiterlijke vernieuwing. Nu in Nederland het aantal abonnements gestaag afneemt, valt daar een soortgelijke ontwikkeling te verwachten. Des te interessanter dus, dat het Belgische De Persgroep inmiddels eigenaar is van diverse grote Nederlandse dagbladen. Andere spelers in de sector volgen met argusogen of de in België succesvolle aanpak van het bedrijf ook in Nederland zal werken. Niet iedereen is daarvan overtuigd, ook omdat de nog altijd overheersende abonnementsstructuur een geheel eigen dynamiek met zich meebrengt.



Figuur 14. Oplagen dagbladen Nederland

## Zondagskranten en middagkranten

Een ander opvallend verschil tussen de twee landen is dat Nederlandse uitgevers hun experimenten met zondagskranten wegens onvoldoende inkomsten hebben moeten staken, terwijl dit product het in België goed doet. Het Belgische mediabedrijf Roularta geeft met veel succes de afzonderlijke gratis krant De Zondag uit, Corelio heeft sinds 2003 met Het Nieuwsblad op Zondag een betaalde zondagskrant in zijn portfolio. Beide kranten profiteren sterk van het feit dat in België de bakkers op zondagochtend open zijn. Hierdoor is de gemiddelde Belg gewend om dan vers brood te halen. Tel daarbij op dat de meeste mensen hun krant in de losse verkoop aanschaffen en het is duidelijk dat de bakker hét ideale verkooppunt is. In Nederland zijn bakkers op zondag gesloten en vormt eigenlijk alleen het beperkte aantal supermarkten dat op zondag de deuren mag openen op die dag een serieus verkoopkanaal.

### Hoe De Persgroep Nederland wil veroveren

De meest opmerkelijke ontwikkeling van de afgelopen jaren was zonder twijfel de opmars van het Belgische mediaconcern De Persgroep binnen de Nederlandse dagbladensector. Het bedrijf oogstte bewondering, maar ook kritiek. Een overzicht op hoofdlijnen:

**Stap 1: relatief bescheiden.** Het concern koopt in 2003 de (hoofdzakelijk) lokale Amsterdamse krant Het Parool.

**Stap 2: zonder meer ambitieus.** De Persgroep neemt in 2009 een meerderheidsaandeel in PCM Uitgevers. Hierdoor krijgt het vier grote landelijke Nederlandse kranten (NRC, Trouw, De Volkskrant, Algemeen Dagblad) in handen. Het NRC werd overigens op last van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMA) binnen een half jaar alweer verkocht omdat er een te groot marktaandeel ontstond.

**Strategische koers: focus op integratie en efficiëntie.** Het AD en Het Parool richten zich op de Randstad, De Volkskrant en Trouw blijven landelijke kwaliteitsmerken. Ondersteunende diensten gaan samen, een drukkerij sluit de deuren en redacties moeten nauwer samenwerken.

**Redactionele koers: een trendbreuk.** Voor zover nu bekend hanteert het bedrijf een vrijwel exacte kopie van de werkwijze bij zijn Belgische dagbladen. De krant moet meer bieden wat de lezer wil lezen en minder uitgaan van zelf geformuleerde kwaliteitseisen.

**Personeelsbeleid: niet wars van stevige ingrepen.** De diverse reorganisaties gaan ten koste van honderden banen. Ook binnen het management vallen klappen.

**Verkoopstrategie: een experiment.** Verleidelijke extraatjes met het kwaliteitsstempel van de krant moeten de losse verkoop stimuleren. De grootste vraag is of dit op noodlottige wijze ten koste zal gaan van het aantal abonnees, of juist een ander soort merkloyaliteit creëert die uiteindelijk toekomstbestendiger is.

**Advertentiestrategie: misschien wel het grootste avontuur.** De Persgroep heeft een voorkeur voor een Nederlandse variant van het 'rondje België' aangekondigd, de haalbaarheid daarvan is omstreden.

De middagkranten die in Nederland wél voorkwamen maar inmiddels vrijwel verdwenen zijn (van de grote kranten verschijnen alleen NRC en Het Parool nog in de middag), vormen in België een totaal onbekend fenomeen. Opmerkelijk, want Belgische uitgevers laten zo een kans onbenut om hun drukpersen continu te laten draaien. Dat lijkt op het eerste gezicht toch een interessante methode om in een kleine markt synergievoordelen te behalen.

---

*De Persgroep is met een andere kostenstructuur naar de Nederlandse markt gegaan, dat is een grote schok geweest. Maar als je een markt wilt bereiken van slechts 6 miljoen Vlamingen, ben je vanzelf gedwongen dat te doen op een manier waarbij de kostenbasis goed onder controle is.'*  
Koen Clement, WPG uitgevers

---

---

*'De cadeaustategie van de Persgroep zie je in Nederland eigenlijk alleen bij magazines. De vraag is ook wat een sterke focus op nieuwe klanten doet met je bestaande abonnees en adverteerders. Voor je het weet ben je in feite abonnees aan het kopen.'*  
Rob Eijkelenkamp, Telegraaf Media Nederland

---

## Grote verschillen in de positie van de online krant

Eveneens een opmerkelijk verschil tussen Belgische en Nederlandse dagbladen is de positie die ze op internet innemen. Veel meer dan in België bestaat er in Nederland een spanningsveld tussen print en online. En behoren de sites van de grootste Belgische dagbladen sinds enkele jaren tot de best bezochte van het land, in Nederland worstelen krantenredacties online met felle concurrentie van derden.

## België: veel losse verkoop, meer ruimte voor online

De soepele relatie tussen print en online in België heeft alles te maken met het feit dat kranten hier eigendom zijn van crossmediale concerns en vooral via losse verkoop bij de lezer terechtkomen:

- door hun beperkte aanwezigheid zijn de inkomsten uit abonnementen relatief minder belangrijk dan de opbrengsten van losse verkoop en advertenties;
- de uitgever heeft dus zowel online als in print groot belang bij een sterk merk en scherpe redactionele keuzes. Wie lezers en adverteerders wil trekken, moet zich immers dagelijks onderscheiden;
- de uitgever kan adverteerders een crossmediaal aanbod doen, zodat ze geen van beiden hoeven wakker te liggen van de vraag langs welke weg de boodschap de consument bereikt.

Kortom: internet vormt eerder een alternatief communicatiekanaal dan een bedreiging, bij een sterk merk is het vooral vanuit de optiek van de advertentieverkoop altijd raak. Overigens is het van belang om op te merken dat het juist de sterk teruglopende inkomsten uit advertenties waren die uitgevers naar internet dreven. Ze hadden feitelijk geen andere keuze en handelden eerder uit defensieve overwegingen dan op basis van een offensieve toekomststrategie. Wel hebben ze de zaken slim aangepakt door met gescheiden redacties en afwijkende content te werken. Zo zijn ze er onder meer in geslaagd om via hun nieuws-sites jongeren weer te interesseren voor uitvoeriger berichtgeving in de papieren krant.

---

*'Toen ik hier kwam was internet een grote bedreiging en nu is het waarschijnlijk de grootste kans die we kunnen hebben. Zo is de jonge generatie die vooral digitaal gebruikt nu papier aan het ontdekken.'*  
**Hans De Rore, Corelio**

---

---

*'In Nederland hebben de meeste kranten de kans op digitale successen langs zich heen zien gaan. Ze hebben zich jaren bezig gehouden met het vertalen van hun krant naar online in plaats van bezig te zijn met online nieuwsvoorziening. Dit gat heeft Nu.NL zeer succesvol gevuld en daar zijn we trots op. In België daarentegen hebben de krantenjongen de onlinemarkt redelijk goed dichtgezet.'*  
**Joris van Heukelom, Sanoma Digital**

---

## Nederland: krant worstelt met grote online concurrentie

Veel meer dan in België geldt dat er voor Nederlandse kranten een groot spanningsveld bestaat tussen online en print:

- door hun alomtegenwoordigheid zijn abonnementen voor zowel de verkoopcijfers als de advertentieverkoop een zeer belangrijke factor;
- alles wat een Nederlandse krant op internet zet, kán ten koste gaan van het aantal abonnementen (wie wil nog betalen voor nieuws dat elders gratis is?);
- wie minder abonnees heeft, wordt minder aantrekkelijk voor adverteerders. Want die zijn gewend aan het gegarandeerde bereik via abonnementen, niet aan de dynamiek van losse verkoop;
- door dit spanningsveld hebben kranten lang gearzeld om voluit in hun sites te investeren en passende alternatieve verdienmodellen te ontwikkelen;
- hierdoor hebben ze andere spelers de kans geboden om op internet een marktpositie op te bouwen. Nu.nl, een product van tijdschriftuitgever Sanoma, is marktleider op het gebied van online nieuwssites en zit de krantenuitgevers flink in de weg op de advertentiemarkt.

Kortom: dalende printoplages en consumenten en adverteerders die steeds vaker online actief zijn, vormen voor Nederlandse kranten een punt van zorg.

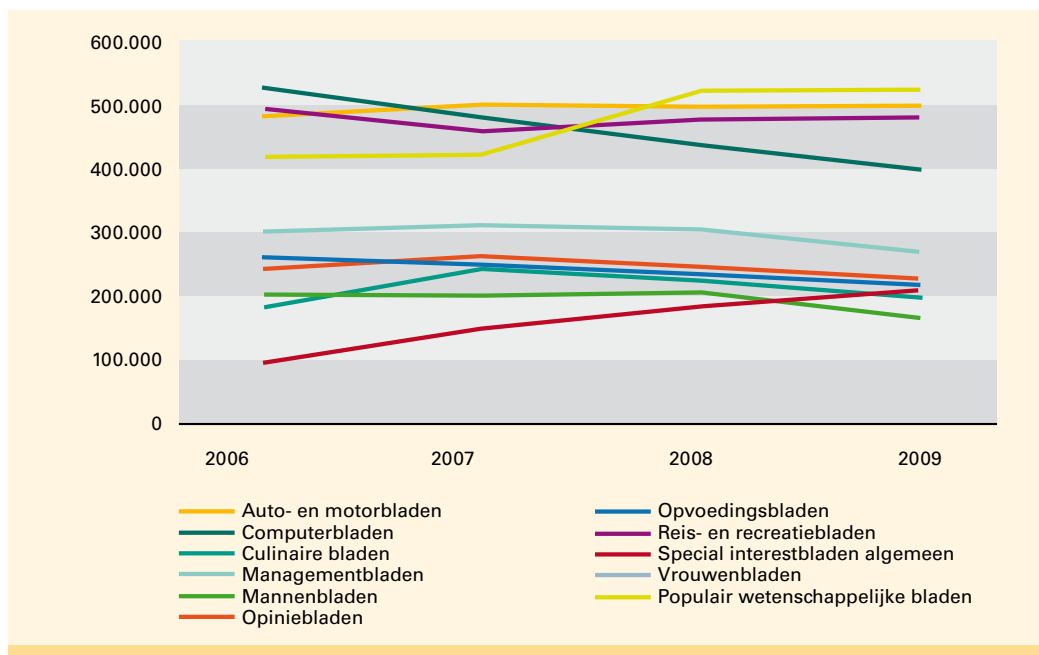
### Nederlandse krant scoort wél met webwinkel

Internet vormt niet louter kommer en kwel voor de Nederlandse dagbladensector. De laatste tijd zijn kranten met meer overtuiging online actief en worden ze daar ook voor beloond. Recente cijfers laten zien dat de online versies van kranten niet kannibaliseren op de geprinte uitgaven. Ze zorgen juist voor een verdubbeling van het aantal unieke lezers; zelfs het aantal elektronische abonnementen stijgt. De sites van Nederlandse kranten scoren inmiddels een bereik van 50%, dat is goed nieuws voor de advertentieverkoop. Verder zijn kranten steeds succesvoller met webwinkels, een fenomeen dat in België echt nog in de kinderschoenen staat.

*'Wie in België via zijn dagblad een dvd koopt, gaat die de volgende dag ophalen in de krantenwinkel. In Nederland kopen mensen in de webshop. De Volkskrant zet zo al € 1 miljoen per maand om. Dit zal alleen maar toenemen, vooral met partners.'*  
*Christian van Thillo,  
De Persgroep*

## Tijdschriften: de slag om de lezer

Op het gebied van tijdschriften zijn België en Nederland steeds beter met elkaar te vergelijken. In Nederland stabiliseert het aantal titels na jaren van groei, in België vindt op dit punt een lichte daling plaats maar is wel het bereik nog altijd hoog. Aanbieders zijn in beide landen voortdurend op zoek naar mogelijkheden om lezers aan te trekken en vast te houden. Restylings en andere innovaties zijn in de slag om de gunst van de lezer schering en inslag. Daarnaast gaat de aandacht in toenemende mate uit naar special interestbladen en specials. Titels en bijlagen zijn steeds vaker gericht op een specifieke thematiek of doelgroep, in de hoop zo betere aansluiting te vinden bij de wensen van zowel de lezer als de adverteerder. Vooral een focus op lifestyle en 'goed gevoel' betaalt zich de laatste tijd uit in de vorm van goede resultaten. De reclamebestedingen lieten in het eerste half jaar van 2010 in België een stijging zien van 7%. In Nederland vond in het eerste kwartaal nog een daling van 4% plaats, maar trok de markt daarna aan om uiteindelijk voor de eerste helft van het jaar uit te komen +0,4%.



Figuur 15: Oplagen tijdschriften Nederland

*'De markt voor generalistische bladen is bijna volledig verzadigd, de toekomst is aan de 'verticals'. En bladen die om een bepaald thema draaien zijn in grotere markten gemakkelijker aan de man te brengen. De kosten zijn hetzelfde, maar je hebt meer kans om er voldoende te verkopen.'*  
*Hans Cools, Sanoma*

---

*'Al het niet-inhoudelijke kun je samenvoegen: redactionele systemen, prepress systemen, layout systemen, it, daar kun je veel synergie behalen. Maar de redactionele equipes blijven aparte werelden. Aan tijdschriften moet je echt een lokale invulling geven.'*  
*Hans De Rore, Corelio*

---

### Maar weinig bladen verschijnen in beide landen

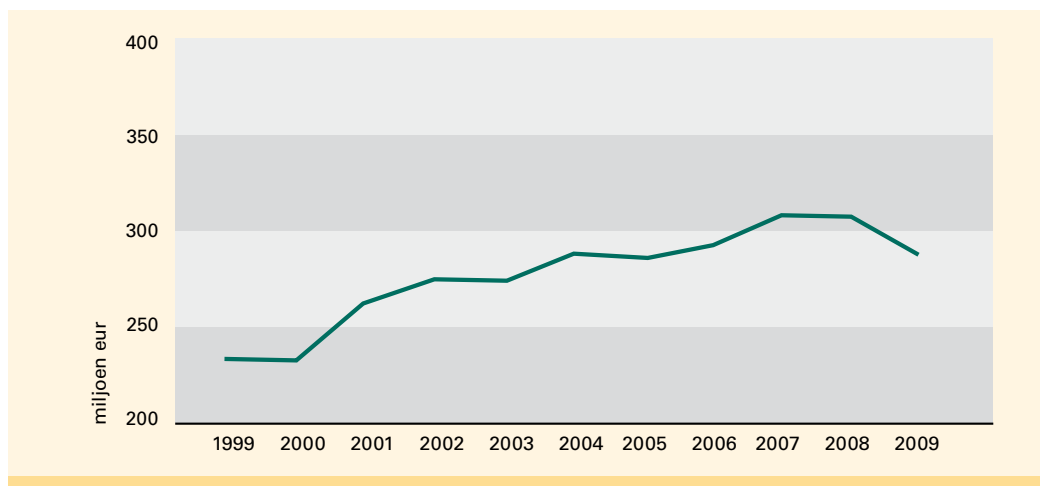
Bladen die de consument in beide landen in de schappen aantreft zijn tamelijk schaars. En als de titel of het merk wél in beide landen wordt gebruikt, is dat vaak ook meteen de enige overeenkomst: redactie en inhoud worden over het algemeen lokaal ingevuld. Zo biedt Sanoma in zowel België als Nederland het vrouwentijdschrift Libelle aan, maar vullen de redacties de formule anders in omdat ook hun doelgroepen uiteenlopen en andere interesses hebben. Ook Plus Magazine (een product van Roularta) is in beide landen te verkrijgen, maar dan wel met uiteenlopende invullingen. Bij bladen met een grotendeels internationaal georiënteerde content zijn gemakkelijker synergievoordelen te behalen. Story, eveneens een product van Sanoma, is daar een voorbeeld van. Dit blad verschijnt in negen landen, en het ligt voor de hand om te profiteren van de taalsynergie door de Vlaamse en Nederlandse uitgaven deels met de zelfde content te vullen.

**De Nederlandse tijdschriftenmarkt wordt gedomineerd door Sanoma, dat (tv-bladen meegeteld) met 78 titels bijna de helft van de markt in handen heeft. Andere aanbieders komen per bedrijf niet verder dan zo'n tien- tot vijftien bladen. De grootste spelers (stand eind 2009) op een rijtje:**

- Sanoma Uitgevers (78, tv-magazines meegeteld)
- Audax Media (15)
- Weekbladpers Tijdschriften (11)
- ANWB Media (10)
- Hachette Philipacchi Media (10)
- AKN (10, online aanbod meegeteld)
- Pelican Magazines Hearst (8)
- G+J Uitgevers (7)
- Credits Media (5)
- Reed Business Media (5)
- Argo Media Groep (5)

### Nederland volgt België bij losse verkoop

Vroeger was het uiteenlopende belang van abonnementen hét grote verschil tussen de Nederlandse en Belgische tijdschriftenmarkt. De situatie leek daarmee enigszins op die in de krantensector. Maar inmiddels is Nederland, van oudsher het land met de meeste tijdschriftabonnees, steeds minder een typisch abonnementenland aan het worden. Ongeveer 65% van de oplage is er tegenwoordig al bestemd voor de losse verkoop en het aandeel groeit nog steeds. Dit neemt overigens niet weg dat de Belgische tijdschriftensector al veel langer leunt op verkoop via de schappen van de kiosk dan de Nederlandse. Mediaondernemers in Nederland kunnen daarom veel leren van de strategieën die hun Belgische concurrenten hebben ontwikkeld om binnen deze dynamiek succesvol te zijn. Het zal vooral van groot belang zijn om merkloyaliteit te creëren, bijvoorbeeld door extra's, events of verzamelbanden aan te bieden. Door de grotere omvang van de Nederlandse markt zouden sommige van deze werkwijzen hier overigens nog wel eens beter kunnen renderen dan in België.



Figuur 16: investeringen tijdschriften België

### De grens tussen journalistiek en commercie vervaagt

In beide landen zijn de investeringen in de tijdschriftensector door de crisis scherp gedaald. Exploitanten bieden hun adverteerders mede daarom steeds vaker creatieve, contentgerichte en crossmediale oplossingen aan. Daarbij vervaagt de scheidslijn tussen journalistiek en commercie steeds meer. Vaak vloeien reclame en redactionele inhoud vrijwel naadloos in elkaar over en zijn redacties inmiddels het stadium van de eenvoudige advertorial ruimschoots gepasseerd. Zo is in beide landen een aanpak als community activation in opkomst, waarbij redactionele middelen een actieve dialoog op gang moeten brengen tussen consument en adverteerder. Een uitgever als Sanoma heeft een afdeling Editorial Services die is gespecialiseerd in het op deze en andere wijzen 'redactioneel' presenteren van commerciële boodschappen. Tot de mogelijkheden behoren onder meer weekmenu's: vijf recepten voor doordeweekse dagen die adverteerders in het foodsegment de mogelijkheid bieden hun producten op een sympathieke manier in de markt te zetten.

*'In het digitale tijdperk kan een adverteerder zélf publisher worden door online zijn eigen medium te creëren. Daar gaat hij interessante content bieden waarin hij zijn boodschap kwijt kan, precies zoals hij dat wil. Het creëren van content rond de merken van de adverteerder wordt dus belangrijker. En daar spelen wij met onze bladen dan weer een rol in.'*

*Hans Cools, Sanoma*

**In België heeft het in Nederland zo dominante Sanoma te maken met sterkere concurrentie in de vorm van Roularta. Samen bedienen deze twee bedrijven op het gebied van tijdschriften meer dan de helft van het lezerspubliek. De voornaamste spelers en het aantal titels dat ze uitgeven (stand eind 2009):**

- Roularta (29)
- Sanoma (27)
- Corelio (deels via Minoc Business Press) (8)
- Think Media (8)
- De Persgroep (7)
- Concentra (4)

### Tv is in België niet voorbehouden aan tv-bladen

Door zijn stelsel van publieke omroepen met leden kent Nederland een specifieke markt voor tv-magazines. Die bieden hun abonnees naast de voor de hand liggende tv-programmering bovenal aanverwante content over de sterren van tv en het witte doek. De programmering is de kapstok waaraan alle andere onderdelen worden opgehangen: deze informatie is voor andere bladen (kranten uitgezonderd) niet beschikbaar. Veronica Magazine (eigendom van SBS) is met 2,8 miljoen lezers het grootste betaalde blad van het land.

In België is de situatie nagenoeg precies omgekeerd. Ieder tijdschrift kan hier naar behoefte de tv-programmering opnemen, omdat deze gegevens voor eenieder vrij én gratis beschikbaar zijn. Veel redacties beschouwen ze als een relatief goedkope manier om pagina's te

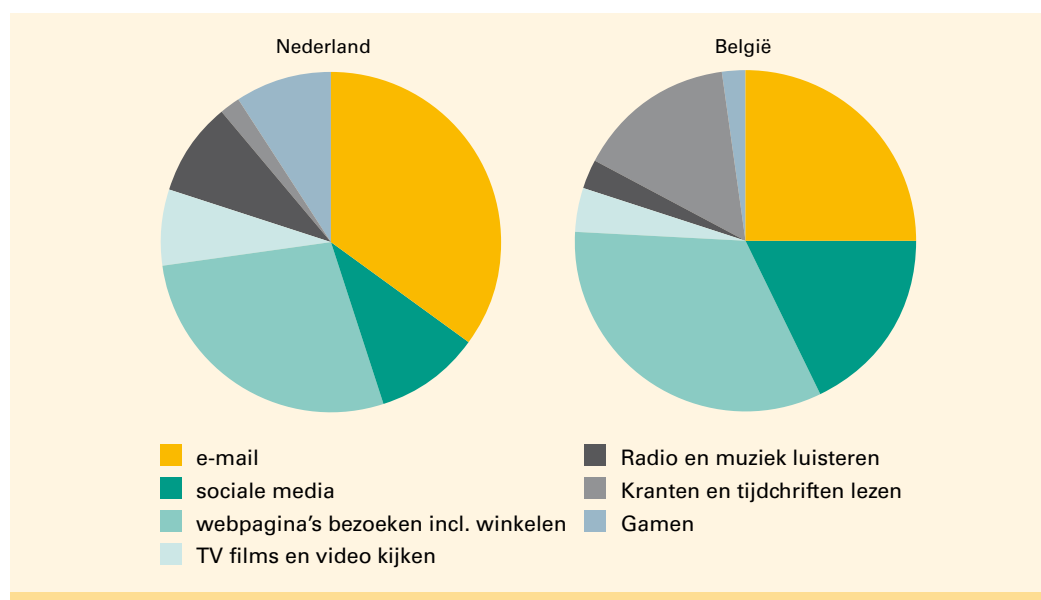
vullen en een dikker (dus aantrekkelijker) magazine aan te bieden dat volledigheid uitstraalt. Vaak creëren ze er nog content omheen, die vergelijkbaar is met die van de Nederlandse tv-magazines en goed wordt gelezen. Daarnaast bestaan er diverse specifieke tv-magazines, maar die hebben het bij zoveel concurrentie van de 'normale' bladen bepaald niet gemakkelijk.

*'Ik ken maar weinig voorbeelden van traditionele mediabedrijven die gebruik hebben gemaakt van de online innovatiekracht. Ze hebben ook nog maar pas ontdekt dat het geen kwestie is van louter zenden, maar juist van interactie.'*  
**Marc de Vries, Hyves**

## Online: groot in Nederland, groeier in België

Internet is in alle opzichten een medium in opkomst. In zowel Nederland als België besteden consumenten ieder jaar meer tijd aan surfen op het web – en dat gaat deels ten koste van de tijd die ze investeren in andere media. SPOT, het Nederlands Kenniscentrum voor Televisiereclame, becijfert bijvoorbeeld dat de Nederlandse consument anno 2010 liefst 104 minuten – bijna een kwart (23%) van zijn totale mediatijd – online doorbrengt. Voor België is een dergelijk cijfer niet bekend, maar staat wel vast dat 61% van de gebruikers inmiddels dagelijks online is en liefst 88% minstens vijf dagen per week.

Ook social media zijn in beide landen in opkomst en spelen een steeds grotere rol in de reputatie die merken en adverteerders genieten. Mede daarom vormt online een groeiend aandeel in de mediamix van adverteerders. En waar de meeste andere media gedurende de crisis dalende bestedingen lieten zien, kende de online sector in beide landen een groeiscenario. Dit verliep hoogstens wat minder spectaculair dan voorheen. Volgens sommige onderzoeken zouden de bestedingen in het eerste half jaar van 2010 in zowel België als Nederland zijn gedaald, maar die cijfers zijn gebaseerd op zeer onvolledige gegevens. In werkelijkheid zet de stijging naar alle waarschijnlijkheid onverminderd door. Kortom: online vormt in zowel Nederland als België niet alleen een bedreiging voor de traditionele media, maar biedt ook volop kansen. Het voornaamste verschil is dat dit proces in Nederland al veel verder gevorderd is dan in België.



Figuur 17: internetgebruik België en Nederland

## De Nederlander is een internetter

Vooral door een overweldigend aantal huishoudens met internetaansluiting (90%) loopt Nederland online op vrijwel alle terreinen voor op België. Daarnaast speelt waarschijnlijk een rol dat Nederlanders verandering en vernieuwing vrij gemakkelijk omarmen. Zowel in absolute cijfers als relatief zijn er in Nederland meer dagelijkse internetgebruikers, met als opmerkelijk punt dat ook de oudere doelgroep vaker online actief is. Verder ligt de gebruiksduur per dag op een hoger niveau en is er een grotere verscheidenheid aan gebruikersactiviteiten. Dit alles vertaalt zich in vlotte acceptatie van innovaties als Twitter en mobiel internet, maar ook in een snelle opmars van Google Adwords, internetwinkels en andere vormen van e-commerce.

### Hyves en Netlog: lokale versus internationale strategie

Een van de opmerkelijkste Nederlandse internetsuccessen is Hyves. Deze netwerksite kiest op het wereldwijde web heel bewust voor een lokaal profiel en daarmee unieke gebruikservaring. Deze strategie is precies tegenovergesteld aan die van het Belgische Netlog, dat zijn ambities juist op het internationale vlak tentoonspreidt. Dit zorgt ervoor dat de twee bedrijven compleet verschillende rapportcijfers presenteren:

- Hyves is in Nederland groter dan het internationale Facebook. Met acht miljoen leden heeft het er zelfs een grotere penetratie en concentratie dan welke andere netwerksite waar ook ter wereld;
- veel Nederlanders die actief zijn op Facebook (nu zo'n 2,5 miljoen), zitten ook op Hyves – en het gebruik van deze laatste site groeit sneller;
- de Hyver bezoekt de site dagelijks en verkeert er maandelijks 281 minuten. Bij Facebook is dat respectievelijk één keer per 2,5 dag en 51 minuten;
- veel meer dan Hyves concurreert Netlog (zowel in eigen land als daarbuiten) met Facebook. Deze laatste site is in België overigens aanzienlijk groter (65,9% versus 27,9%);
- toch is Netlog in België volgens het CIM met 13,5 miljoen pageviews per dag en meer dan 2,2 miljoen gebruikers de meest bekeken site;
- Netlog is volgens ComScore pageview marktleider in België, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Roemenië en Turkije. In Nederland, Duitsland, Frankrijk en Portugal haalt het een tweede plaats (in Nederland is dat na Hyves);
- Ook pan-Europees is Netlog marktleider. Per maand komen meer dan 150 miljoen bezoekers langs, goed voor meer dan 4 miljard bekeken pagina's.

## België kent nog maar weinig e-commerce

In België verloopt de opkomst van internet en vooral e-commerce veel minder stormachtig dan in Nederland. Dit heeft deels te maken met de typische Belgische behoudzucht: hierdoor zetten consumenten bijvoorbeeld de stap naar online winkelen niet zo snel. Ook speelt een rol dat het land geen creditcardmentaliteit heeft. De media besteden er voornamelijk aandacht aan de nadelen van deze vorm van betalen, zoals het risico van fraude. Er bestaat ook geen Belgische instantie die veilig op krediet kopen actief bevordert, zoals in Nederland de Stichting Webshop Keurmerk.

---

*'Nederlanders pikken nieuwe dingen snel op, maar daar zijn ook risico's aan verbonden. Lanceer een nieuw product in Nederland en het kan net zo snel weer terugvallen als het een hype werd. In België bouwt het langzaam op en blijkt het op lange termijn een succes.'*

*Hans Cools, Sanoma*

---

---

*'Wij hebben gezegd dat je óf wereldleider moet zijn, óf lokaal erg sterk. In de netwerkbusiness bestaat geen "middle of the road".'*

*Marc de Vries, Hyves*

---

---

*'Het voordeel van een lokale oriëntatie kan op termijn een heel groot nadeel worden. Tenzij je iets wezenlijk anders kunt bieden aan je gebruiker. Maar ik zie dat de lokale spelers in andere landen langzaam aan het verdwijnen zijn.'*

*Lorenz Bogaert, Netlog*

---

---

*'In Nederland is al veel beter doorgedrongen dat digitalisering kan bijdragen aan winstgevend ondernemen. In België komt het nog te vaak neer op: "Oké, ik moet een website bouwen en wellicht moet daar wat informatie op"'*  
*Erik Portier, Google België*

---

---

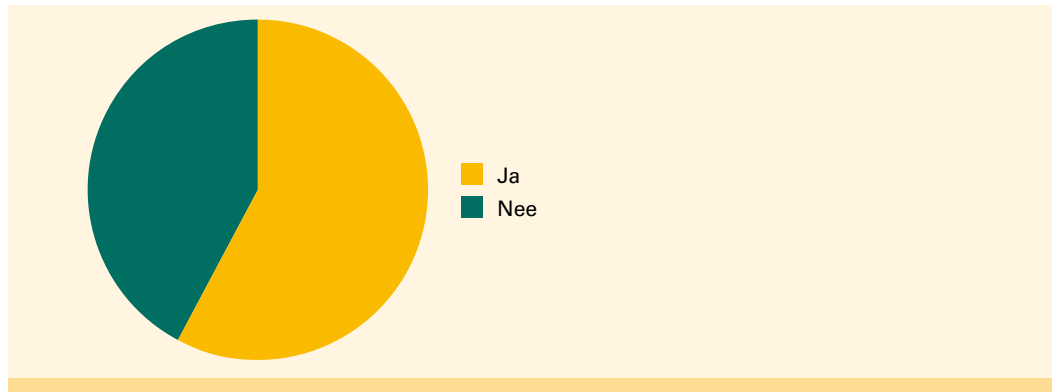
*'Onze samenwerking met Google AdWords is zinvol zolang het een win-win deal blijft. Wij stellen een salesteam beschikbaar dat Google niet heeft en creëren ook voor ons zelf een digitale omzet in een nog weinig ontwikkelde markt. Belgische lokale ondernemers kennen Google wel, maar zien digitaal nog als een vreemd beest.'*  
*Hans De Rore, Corelio*

---

---

*'Veel bedrijven gaan te veel uit van hun bestaande businessmodel. De Googles van deze wereld zijn juist uitgegaan van de vraag hoe ze iets voor hun gebruikers kunnen oplossen. Als je daarin succesvol bent, volgt de rest vanzelf.'*  
*Marc de Vries, Hyves*

---



Figuur 18: gebruik e-commerce in België

Bron: CIM

Maar minstens zo belangrijk is dat België, zeker vergeleken met Nederland, nog heel veel kleine winkels telt. Het is echt het land van de kleine en middelgrote onderneming (KMO), het Vlaamse equivalent van het Nederlandse midden- en kleinbedrijf (MKB). De massale aanwezigheid van deze kleine ondernemingen heeft twee belangrijke gevolgen:

- een Vlaming kan voor zijn aankopen bijna altijd terecht in een winkel die vrijwel letterlijk om de hoek ligt. Hierdoor biedt aankopen via internet verhoudingsgewijs niet veel extra gemak;
- naarmate een bedrijf een kleinere omvang heeft, is de drempel om in een online shop te investeren hoger. Daarom is het grote aantal kleine bedrijven in België een remmende factor bij de ontwikkeling van e-commerce.

#### **Scoren met een aanbod op maat**

In een conservatieve markt met vooral kleine bedrijven toch iets bereiken op het gebied van e-commerce? Dan is het zaak te zorgen voor stap-voor-stap uitleg ('spoonfeeding') en een aanbod dat past bij het lokale perspectief van de gemiddelde adverteerder.

Google Adwords en krantenuitgever Corelio hebben dat heel goed begrepen:

**Het aanbod:** de (zeer) kleine adverteerder kan tegelijkertijd reclame maken via de gedrukte krant, de daaraan gekoppelde lokale nieuwssite én een Adwordscampagne. Compleet met stap-voor-stap uitleg over Adwords.

**De strategie:** de grote kracht zit hem in de lage kosten en het op maat gesneden aanbod. In ruil voor een bescheiden bedrag krijgt de ondernemer exposure in een lokale of regionale krant en dito nieuwssite. Ook de Adwords campagne is lokaal of regionaal gericht: alleen consumenten uit de juiste regio krijgen bij een online zoekopdracht de advertenties te zien.

**De taakverdeling:** het internetbedrijf levert de technologie, de krantenuitgever zorgt voor een ingang bij de adverteerder en een salesteam dat tijd en energie steekt in uitleg over product, werkwijze en winstkansen.

**De winst:** door samen te werken, slagen de twee bedrijven erin om kleine ondernemers zonder specifiek mediabudget toch te laten adverteren, óók online. Zo boren ze samen een omvangrijke nieuwe markt aan.

**De vraag:** hoe lang werkt deze samenwerking naar tevredenheid van beide partijen; heeft Corelio met Google een paard van Troje binnengehaald of juist een opkomende concurrent geneutraliseerd?

## Toegenomen vraag naar meetbaarheid

Al veel meer dan in België heeft online adverteren in Nederland de laatste jaren snel aan belang gewonnen. Dat is niet alleen te danken aan veranderend consumentengedrag, maar ook het geolg van het feit dat internet mogelijkheden biedt om tegen relatief lage kosten toch heel gericht te adverteren. Ook zijn effect en bereik eenvoudig meetbaar in aantallen pageviews of clicks: de adverteerder kan precies nagaan wat hij krijgt voor zijn geld. Dit alles zorgt ervoor dat adverteerders zich bewuster zijn geworden van de return on investment van een reclamecampagne. Die houding werd nog eens versterkt door de economische crisis, die wereldwijd reclamebudgetten onder druk zette. Daarbij speelden soms ook bedrijfsstrategische redenen een rol: juist in crisistijd kan het voor een marketingafdeling of extern mediabureau heel belangrijk zijn om de eigen effectiviteit te kunnen aantonen. En dan ligt de stap naar internet voor de hand. Maar hoe dit ook zij, intussen heeft een toenemend aantal adverteerders en mediabureaus ervaring opgedaan met zaken als online marketing en search engine optimalization.

### Hoe de opkomst van online de advertentiewereld verandert

- De verwachting is dat het marketingbudget dat de traditionele media zijn kwijtgeraakt, ten minste voor een deel permanent naar internet zal verschuiven.
- Ook bij media die zich na de crisis goed lijken te herstellen, zoals tv, zullen adverteerders aan exploitanten en mediabureaus steeds vaker de effectiviteitsvraag stellen. De grootste adverteerders creëren nu al eigen online platforms voor directe interactie met de klant.
- Ook zien mediabureaus zich genoodzaakt om modellen te hebben of te ontwikkelen op het gebied van de return on investment: wat krijgt de klant (meetbaar!) terug voor zijn investering?
- Dit proces is in Nederland het verst gevorderd: in België vormt online nog een kleinere markt en verkeert de ontwikkeling nog in een beginfase, maar staan media-bedrijven vroeg of laat dezelfde uitdagingen te wachten.
- Een gemiddeld Nederlands mediabureau heeft tien online specialisten, in België zijn dat er twee.

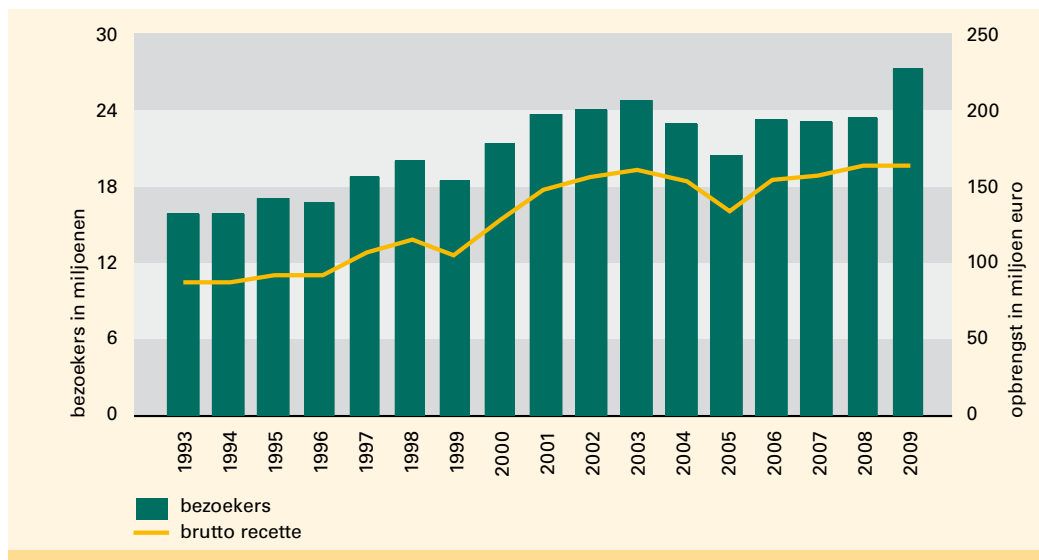
---

*'De crisis heeft een probleem bloot gelegd dat we allemaal kenden: we gaan naar de returns kijken. Ik denk dat de traditionele media een stuk zijn kwijtgeraakt dat ze niet meer zullen herstellen. Dat wordt nu naar online doorgeschoven.'*  
*Wim van der Borgh, Bananas*

---

## Bioscopen: investeren in beleving en digitalisering

De bioscoopsector heeft in beide landen bewezen crisisbestendig te zijn: de bezoekersaantallen bleven op peil. De verdere groei die inmiddels heeft ingezet verloopt in België gestaag (+ 2.1%) en in Nederland ronduit spectaculair (maar liefst +15.2%). Het profiel van bioscoopbezoeker evolueert in beide landen in dezelfde richting: oudere leeftijdsgroepen en hoger opgeleiden laten beide een stijging zien. Ook dat is gezien de vergrijzing hoopvol nieuws. En tot slot zitten de bestedingen weer in de lift: België noteerde in de eerste helft van 2010 +2%, in Nederland vond een daling van 4% plaats, maar wordt in de tweede helft van het jaar alsnog een stijging verwacht. Toch is er in beide landen wel degelijk ook reden tot zorg, want de sector staat nog voor enkele grote uitdagingen. Met name de voortschrijdende digitalisering van de mediawereld kan op de langere termijn een bedreiging vormen. Downloads van internet, de opkomst van digitale tv en het zich snel uitbreidende aanbod van video on demand bieden de consument steeds meer mogelijkheden om van zijn eigen huis een bioscoop te maken. Met alle gevolgen voor de bezoekersaantallen en advertentieinkomsten van dien.



Figuur 19: bioscoopbezoek en bruto recette Nederland

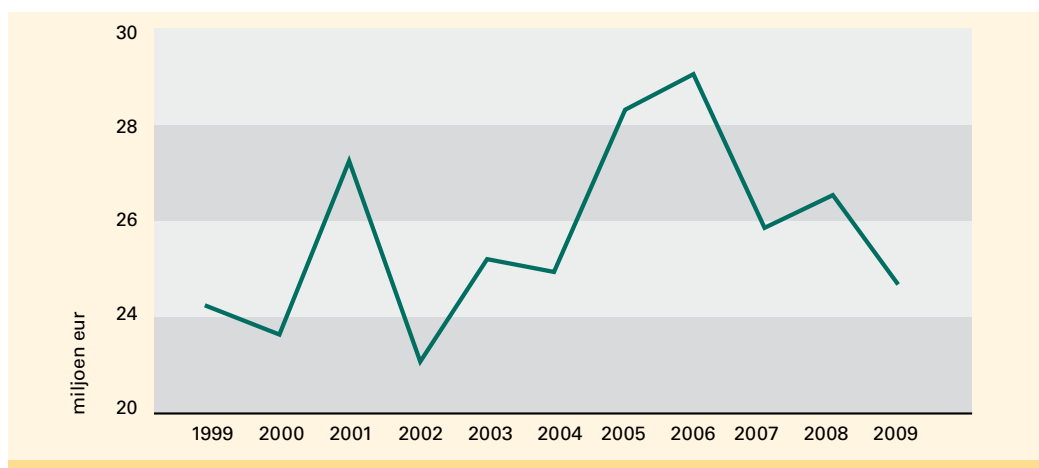
**'De Nederlandse bioscoopsector groeit nu zo hard omdat hij jarenlang heeft achtergelopen. In België beseften ze al veel eerder dat je vanuit de beleving moest vertrekken, niet vanuit het product. En door de wetgeving rond lokale bioscopen lag Nederland op een gegeven moment wel 20 jaar achter.'**  
**Willem Pruijssers, Dutch Film Works**

### Op zoek naar een unieke ervaring

In zowel België als Nederland zoekt de sector het antwoord in het bieden van een unieke ervaring, onder meer met films in 3D, digitale filmproducties en events zoals een speciale ladies' night. Bioscoopbezoek moet meer een avondje uit worden. Ook de bioscoop zelf verandert van aanzien: het aantal zalen en stoelen stijgt, het multiplex filmtheater is in opkomst. Beide processen zijn in België verder gevorderd dan in Nederland. Dit is niet alleen te verklaren door Belgische adoptie van nieuwe technieken, maar ook door de grote invloed van de Nederlandse overheid. Die hield de komst van megabioscopen lange tijd tegen in een poging de kleinere lokale bioscopen te behouden. Diezelfde overheid lijkt de sector overigens nu een steuntje in de rug te gaan geven: het ministerie van Economische Zaken zal naar alle waarschijnlijkheid subsidie verstrekken aan een sectorbreed initiatief (CinemaDigitaal.nl) op het vlak van digitalisering. Tot slot is vermeldenswaardig dat in Nederland aanzienlijk meer mensen naar de bioscoop gaan dan in België (60% tegen 47%).

### Nieuwe advertentiemogelijkheden

Uiteraard wordt ook de adverteerder niet vergeten. Events hebben mede tot doel adverteerders de kans te geven om hun producten gericht onder de aandacht te brengen bij specifieke doelgroepen. Ook sampling en product placement komen steeds meer voor en vormen voor exploitanten middelen om hun aantrekkelijkheid voor adverteerders te vergroten.



Figuur 20. Investerings bioscoop België

### **Bioscoopreclame is het terrein van monopolisten**

De commercialisering van bioscoopreclame is in zowel België als Nederland (grotendeels) het monopolie van één exploitant. In België is dat het internationaal opererende Screenvision; in Nederland de lokale speler Jean Mineur. Veelzeggend is dat Screenvision in dit laatste land recentelijk zijn activiteiten heeft moeten staken wegens een te zwakke marktpositie.

### Films van eigen bodem doen het goed

In zowel België als Nederland leveren films uit eigen land hoge bezoekersaantallen op. Bij de vijf best bezochte films van 2009 zaten in Nederland twee producties van eigen bodem (Komt een vrouw bij de dokter en De Storm). In België staan twee producties uit datzelfde jaar (De helaasheid der dingen en Dossier K.) op de plaatsen 13 en 14 in de ranglijst van best bezochte Belgische films aller tijden. Overigens overlappen de twee markten elkaar op dit punt niet: Vlaamse films slaan nauwelijks aan in Nederland en Nederlandse films zijn evenmin publiekstrekkingen in België.

Een ander belangrijk verschil tussen de twee landen is de wijze waarop de overheid de productie van dit soort producties van eigen bodem stimuleert. Nederland kent hiervoor sinds enkele jaren een subsidiestelsel, België werkt met een fiscale stimuleringsregeling. Deze laatste is niet alleen erg aantrekkelijk voor investeerders, maar biedt producenten ook de kans om veel meer kapitaal aan te trekken dan de zorgvuldig gemaximeerde Nederlandse subsidieregeling.

### **België ondersteunt investeren in films fiscaal, Nederland niet meer**

Tot 1 juli 2007 Nederland kende nog een fiscale regeling die particulieren en bedrijven in staat stelde om tegen (zeer) gunstige voorwaarden in films te investeren. Die regeling was zo aantrekkelijk dat de fiscus wel érg veel bijdroeg. Daarom financiert de overheid nu alleen nog een veel bescheidener subsidiestelsel via een filmproductiefonds, dat wordt geleid door het Nederlands Fonds voor de Film. Dit fonds geeft elk jaar – onder diverse nadere voorwaarden – een maximaal bedrag van elk €2,5 miljoen aan de vijf best presterende producenten voor het maken van evenzoveel Nederlandse films. In België is in 2004 juist een fiscale regeling ingevoerd, die zich overigens niet beperkt tot films maar ook investeringen in documentaires en dramaserieën interessant maakt. Bedrijven – óók Belgische vestigingen van buitenlandse firma's – genieten een royale fiscale vrijstelling van 150% voor het bedrag dat ze in een audiovisuele productie van Vlaamse bodem steken. De vrijstelling is dus groter dan het investeringsbedrag, dat maakt de regeling bijzonder aantrekkelijk. Ook gunstig is dat de investeerder de aftrek desgewenst kan toepassen in een ander jaar dan dat waarin hij de investering daadwerkelijk verricht. Het kunnen overleggen van een ondertekende raamovereenkomst is voldoende. Net als in Nederland moet het audiovisuele werk wel daadwerkelijk door een productiehuis van eigen bodem worden gerealiseerd.

---

*'Dat series als Flikken in België en Nederland een lokale invulling krijgen, heeft echt niet alleen met culturele verschillen te maken.*

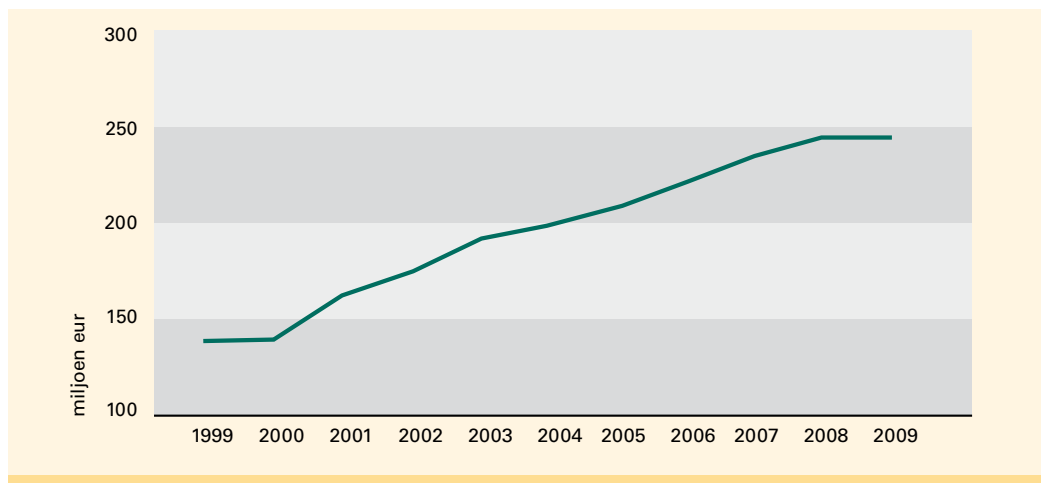
*Er zijn ook belangrijke fiscale redenen.*

*Dick van de Graaf en Peter Ruiters, Endemol*

---

## Buitenreclame: minder gevoelig voor online?

Een groot bereik, 24 uur per dag aanwezig en niet weg te klikken of te zappen: buitenreclame is één van de weinige vormen van adverteren die relatief weinig last heeft van de opkomst van internet. Net als bij de meeste andere media had de economische crisis in beide landen wel negatieve gevolgen voor de sector, maar de daling van de investeringen was merkbaar minder scherp dan bij andere media. De teruggang was in dit geval vooral te wijten aan een geringer aantal productintroducties, traditioneel een bedrijfsactiviteit waarbij buitenreclame veel wordt toegepast (zij het meestal als aanvulling op campagnes in andere media). Over de eerste helft van 2010 heeft de sector weer een stijging gerealiseerd (België +1%, Nederland +6%).



Figuur 21: Investerings buitenreclame in België

### België affichageland

Een belangrijk verschil tussen de twee landen is dat buitenreclame in Nederland van oudsher een aanzienlijk kleiner marktaandeel heeft dan in België (4% versus 10%). Dit heeft vooral te maken met de afwezigheid van reclameblokken op de Vlaamse publieke televisiezenders. Vóór de opkomst van de Belgische commerciële zenders was affichage naast adverteren in de gedrukte media de enige manier om grote aantallen consumenten te bereiken. Daarom maakten adverteerders hier gretig gebruik van. In Nederland hebben adverteerders van oudsher wél de mogelijkheid om op de publieke zenders reclame te maken en slokte deze vorm van reclame veel budget op. Nu de effectiviteit van deze vorm van adverteren in dit land al jaren fors afneemt, krijgt buitenreclame meer kansen.

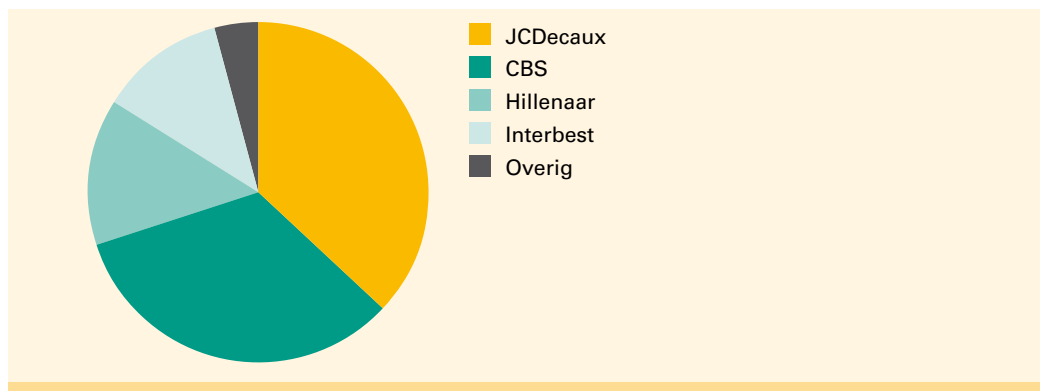
#### **De gemeente bepaalt de spelregels**

In zowel Nederland als België bepalen de gemeenten wat wel en niet kan op het gebied van buitenreclame. In Nederland is hierbij een belangrijke adviesrol weggelegd voor gemeentelijke welstandcommissies. De regels kunnen per gemeente uiteenlopen. Dit laatste is vergelijkbaar met de situatie in België, waar de adverteerder eveneens rekening moet houden met onderling uiteenlopende gemeentereglementen. Overigens vormen vergunningen voor buitenreclame voor zowel Belgische als Nederlandse gemeenten een rijke bron van inkomsten. Een stad als Rotterdam haalt op deze manier jaarlijks al snel €10 miljoen op en zal dus niet snel al te restrictief optreden. Antwerpen verbrak enkele jaren terug een al geruime tijd lopend contract met exploitant JC Decaux omdat dit volgens het gemeentebestuur te weinig geld in het laatje bracht.

### Concentratie versus concurrentie

Net als bij veel andere media wordt de sector van de buitenreclame in België gekenmerkt door concentratie en in Nederland door concurrentie:

- in België beheersen JC Decaux en Clearchannel de markt: zij hebben die samen vrijwel geheel in handen (93%);
- in Nederland is veel meer fragmentatie. Belangrijke spelers zijn hier CBS en (opnieuw) JC Decaux, maar er zijn nog diverse andere partijen actief. Enkele voorbeelden zijn Hillenaar, Interbest, Bizon, Hoffman Outdoor Media en Sizo;
- deze compleet verschillende marktsituaties worden weerspiegeld in de gevolgen van innovaties. Zo zorgt digitalisering in Nederland voor een verdere toename van het aantal aanbieders, terwijl deze ontwikkeling in België vrijwel geheel wordt geabsorbeerd door vernieuwing van het productaanbod van de twee grootste marktpartijen.



Figuur 22: Marktaandeelen buitenreclame Nederland

### Productinnovatie viert hoogtij

Er zijn ook overeenkomsten. Zo viert productinnovatie in beide landen hoogtij en zoeken aanbieders voortdurend nieuwe wegen om de aandacht van de consument (en daarmee die van de adverteerder) te trekken. Buitenreclame wordt zo steeds slimmer en inventiever: er wordt meer gebruikgemaakt van bewegende beelden of van objecten die niet noodzakelijkerwijs groter zijn, maar wel meer indruk maken. Verder biedt field marketing in de vorm van een combinatie van (mobiele) buitenreclame met sampling nieuwe kansen. Daarnaast is er een tendens gaande waarbij de sector bruggen slaat naar de nieuwe media. Diverse exploitanten bieden hun klanten al inzicht in de locatie van hun advertenties via Google Maps. Zelf biedt Google via zijn service Adwords mogelijkheden om op digitale billboards te adverteren. En tot slot zijn diverse combinaties van buitenreclame met mobiel internet in opkomst.

## Mediabureaus: verschuiving naar strategisch advies

Zowel in de Belgische als de Nederlandse mediasector is een belangrijke rol weggelegd voor mediabureaus. Deze bedrijven zijn meestal ontstaan als een afsplitsing van reclamebureaus en houden zich traditioneel bezig met het zo efficiënt mogelijk inkopen van advertentieruimte. Als gevolg van de snelle verandering van het medialandschap en de opkomst van internet is deze focus het laatste decennium echter behoorlijk aan het verschuiven. Zeker de grotere bureaus leveren naast pure media-inkoop steeds meer strategisch media- en marketingcommunicatieadvies. Daarbij moeten ze voldoen aan een toenemende vraag naar onderbouwd advies en meetbare resultaten. Dit dwingt hen om modellen te ontwikkelen die de return on investment aantonen.

### België heeft geen traditie van media audits

Gezien de toenemende behoefte aan meetbare resultaten is een opvallend verschil tussen de twee landen dat België geen traditie heeft van benchmarks en media audits en Nederland wel. De meeste grote adverteerders in Nederland werken voor zulke externe toetsing van de effectiviteit van hun mediabureaus samen met een auditbureau. De Nederlandse markt is dan ook groot en interessant genoeg om dit soort activiteiten de moeite waard te maken. Belangrijke spelers met een vestiging in Nederland zijn Accenture en Media Benchmark/Billetts. De Belgische markt vormt voor de internationale auditbureaus een probleem. Het CIM weigert zijn gegevens gratis beschikbaar te stellen en de markt is te klein om de investering van aankoop te rechtvaardigen. Daarom komen de beoordelingsactiviteiten in dit land voor het grootste deel voort uit contracten met internationaal opererende adverteerders. Hierdoor beslaan de audits die er zijn slechts een beperkt deel van de markt. Dit levert

---

*‘Ook bij een tactiek als sampling merk je weer dat de omgang met de wettelijke regels compleet uiteenloopt. In Nederland moet je altijd toestemming vragen aan de stad, in België geef je een doos samples af aan de politie en ga je verder op een ander kruispunt.’*  
Wim van der Borgh,  
Bananas

---



---

*‘Ik denk dat de positie aan de bureaunkant een zeer uitdagende is. Mediabureaus zullen zichzelf opnieuw moeten uitvinden om een nieuwe plaats te verwerven. Maar er liggen ook heel veel mogelijkheden.’*  
Harry Dekker, Unilever  
Benelux

---

---

*'Performance based marketing wordt in België nog altijd een beetje verguisd: dat vindt men geen branding of marketing, maar pure lead generation. Maar dat performance luik zit wel degelijk in hun campagnes. Ze zien het alleen niet.'*

*Erik Portier, Google België*

---

een dermate onvolledig beeld op dat Belgische mediabureaus weinig trek hebben in een open samenwerking. De wereldwijd opererende Research Company Evaluating the Media Agency Industry (RECMA) publiceert desalniettemin ranglijsten voor beide landen.

#### **Belgische mediabureaus**

Veel Belgische mediabureaus zijn onderdeel van grotere, internationaal opererende media agentschappen. Maar er zijn ook onafhankelijke bureaus op de markt actief.

Belangrijke partijen zijn:

- WPP/GroupM: MAXUS, MediaCom, Mediaedge:cia, Mindshare;
- Publicis/VivaKi: Starcom, ZenithOptimedia;
- Omnicom Media Group: Optimum Media Direction, PHD;
- Interpublic Mediabrands: Brand Connection, Initiative, Universal Media;
- Aegis Media: Carat, Vizeum;
- Havas Media: MPG;
- onafhankelijke bureaus: onder meer Space, Mundomedia (voorheen Schreiner & Van Bokkel), Media Force, Kobalt.

Mediabrands is veruit marktleider op het gebied van inkoop. Qua personeelsomvang grote bureaus zijn naast deze partij ook Carat, Space en OMD.

#### **Nederlandse mediabureaus**

Ook in Nederland zijn de internationale bureaunetwerken goed vertegenwoordigd.

Daarnaast is er een groot aantal kleinere mediabureaus actief. De voornaamste bureaus op een rijtje:

- WPP/GroupM: MediaCom, Mediaedge:cia, Mindshare;
- Interpublic Mediabrands: Initiative, Universal Media, BrandConnection;
- Aegis Media: Carat, Vizeum;
- Omnicom Media Group: Optimum Media Direction;
- Publicis/VivaKi: ZenithOptimedia, Starcom;
- Havas: MPG;
- onafhankelijke bureaus: onder meer Kobalt, Zigt, SVBMedia, Stroom, M2Media, MediaExplain, Head to head media.

Opvallend is het grote marktaandeel van onafhankelijke speler Kobalt, andere onafhankelijke bureaus zijn beduidend kleiner.

#### **Wel twee vestigingen, maar niet veel synergie**

Hoewel de meeste mediabureaus vestigingen in beide landen hebben, slagen ze er meestal nauwelijks in om die optimaal te laten samenwerken. Toch lijkt dat wel een idee dat kansen biedt: juist op het gebied van de nieuwe positionering van mediabureaus kunnen teams uit de twee landen veel van elkaar leren. Veel traditionele bureaus laten deze kans nu nog liggen en lopen het risico dat meer innovatieve concurrenten hen op dit punt voorbijstreven. Een goed voorbeeld is de uiteenlopende ervaring die mediabureaus in België en Nederland hebben met online marketing.

#### **Nederlandse bureaus zijn verder met online marketing**

In beide landen voegen mediabureaus de laatste jaren steeds vaker marketingspecialisten toe aan hun team. Op het specifieke terrein van online marketing zijn Nederlandse mediabureaus echter al veel verder dan hun Belgische concurrenten. Ze moesten ook wel, want door de snelle ontwikkeling die de internetsector in Nederland de laatste jaren doormaakte, veranderde het medialandschap hier drastisch van aanzien. Bureaus waren gedwongen strategieën

---

*'In België geldt nog te vaak: we doen aan online omdat het zo hoort. Het is de laatste lijn van het plan. Dat zie je ook terug in de mediabureaus. In Nederland heeft een groot bureau zeker tien online mensen, in België twee.'*

*Erik Portier, Google België*

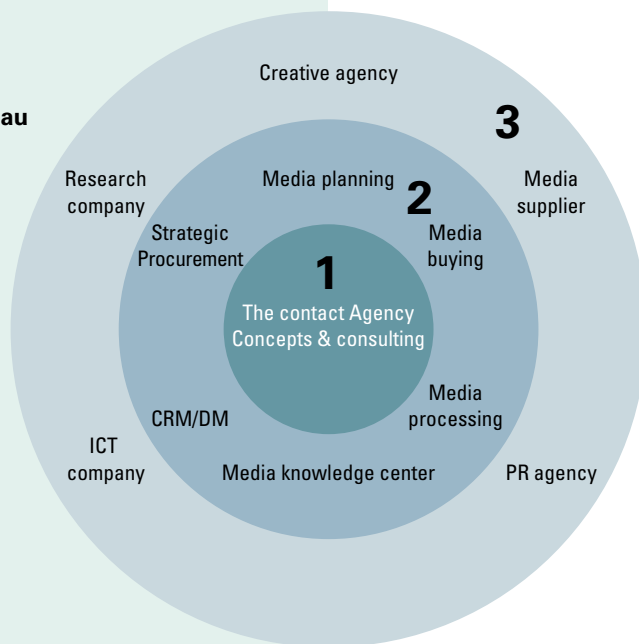
---

te ontwikkelen die antwoord boden op ontwikkelingen als de opkomst van online zoekmachines, social media en content marketing. Ook kwam het traditionele bureaumodel, waarbij mediabureaus zich vooral op inkoop van mediaruimte richtten, onder grote druk te staan zodra grote adverteerders zélf online marketing- en communicatieplatforms gingen ontwikkelen. De focusverschuiving naar strategisch media- en marketingcommunicatieadvies was in Nederland al veel eerder bittere noodzaak dan in België. Maar ook Belgische bedrijven staan wel degelijk voor deze uitdaging.

### Hoe Kobalt België wil veroveren

Kobalt, het grootste en bekendste onafhankelijke mediabureau van Nederland, zette in het eerste kwartaal van 2010 de stap van Nederland naar België. Het bureau start daar het nieuwe concept **The Conversation Alliance**, een rechtstreekse reactie op de ook in België veranderende reclamewereld.

- **Doel:** Kobalt zet een belangrijke stap richting een internationale positie. Het bureau verwerft door het aantrekken van lokale mensen kennis van de Belgische markt en kan met zijn in Nederland opgebouwde expertise, schaalgrootte en slagkracht een interessante marktpositie creëren.
- **Strategie:**
  1. inspelen op de groeiende behoefte van adverteerders aan marketing- en communicatieadvies op het gebied van directe communicatie ('conversatie') met de consument. Juist in België liggen hier nog veel kansen: nog maar weinig bureaus spelen daar goed in op de gewijzigde vraag.
  2. inspelen op het sterke wantrouwen dat vandaag bij de adverteerder heerst rond de financiële transparantie van de huidige mediabureau's.
- **Belofte:** een 'compleet nieuw concept' voor de Belgische markt. Efficiënte communicatieoplossingen door de ontwikkeling en optimalisering van conversaties tussen merken en consumenten. 'Echte communicatie, met media als uitgangspunt en versterking van de brand value als resultaat.' Dit gekoppeld aan een nieuw financieel businessmodel waarbij een rechtstreekse facturatie tussen media-exploitant en adverteerder gehanteerd wordt waardoor de transparantie volledig gegarandeerd wordt.
- **Werkwijze:** het op gang brengen van conversatie en dialoog door middel van een uitgekiende communicatiestrategie, creatieve conversatieconcepten en optimaal gebruik van klassieke media, social media en partnerships. Kortom: innovatieve, full service marketingcommunicatie.
- **Stelling:** 'Traditionele mediabureaus zijn achterhaald.'
- **Synergie:** belangrijke adverteerders hebben een Beneluxstructuur en hebben behoefte aan een mediabureau dat strategieën voor het hele Nederlandse taalgebied kan ontwikkelen en uitvoeren.



# DEEL II - PIJLERS VOOR EEN GRENS- OVERSCHRIJDENDE STRATEGIE

---

# 1. Pijler: taalsynergie is géén luchtspiegeling

Vraag tien ondernemers met ervaring in beide landen of Nederlanders en Vlamingen dezelfde taal spreken en ze zullen stuk voor stuk beginnen over de vele verschillen. Toch biedt onze gedeelde taal veel kansen om synergie te creëren. Mediabedrijven die deze kansen willen grijpen, moeten wel een belangrijke randvoorwaarde respecteren. Die luidt dat Vlaanderen en Nederland weliswaar een taal delen, maar daarnaast wel degelijk cultuurverschillen kennen, een uiteenlopend politiek krachtenveld hebben en van elkaar verschillen op technologisch vlak. Wellicht de grootste fout die een media-ondernemer bij de stap over de grens kan maken, is denken dat hij alles één op één kan kopiëren.

## Voor de hand liggend jachtterrein

De gedeelde taal van Nederland en Vlaanderen is voor mediabedrijven die het buitenland in willen een factor van groot belang. Tot zaken of samenwerkingsprojecten komen gaat gemakkelijker met mensen die dezelfde taal spreken. Het commercieel uitbaten van concepten en formules verloopt sneller en efficiënter als er geen vertaling nodig is. En tot slot is de drempel om mensen en ideeën uit te wisselen aanzienlijk lager als daarbij geen taalbarrière in het spel is. Natuurlijk zijn er naast deze voordelen ook diverse complicerende factoren. Maar daarmee is taalsynergie nog geen luchtspiegeling of onbereikbaar ideaal. Vanuit ondernemersperspectief vormen de twee landen elkaars voor de hand liggende jachtterrein.

### Durf opportunistisch te zijn

Belgische bedrijven die boven een bepaalde omzet wilden uitstijgen, hebben zich door hun kleinere afzetmarkt eerder gedwongen gevoeld om een blik over de grens te werpen dan Nederlandse. Toch geldt een dergelijke omzetproblematiek steeds vaker ook voor Nederland. Veel bedrijven in mediasector kunnen op de lange duur alleen overleven als ze internationaal opereren. En ook wie niet onmiddellijk door de markt wordt gedwongen om naar het buitenland te gaan, kan wel degelijk voordeel behalen door kansen op het gebied van taalsynergie te grijpen. Voor mediaondernemers in beide landen valt op dit punt zelfs veel te zeggen voor enig opportunisme:

- België en Nederland vormen volwassen, competitieve mediamarkten met veel sterke spelers. Kansen om door acquisities te profiteren van de taalsynergie zijn dus zeker niet dik gezaaid;
- mediabedrijven zoals De Persgroep zijn erin geslaagd de stap over de grens te zetten doordat ze zich niet lieten afschrikken door de problemen en allereerst durfden te focussen op de kansen;
- iedere fusie, samenwerking of vestiging over de grens brengt risico's met zich mee. Maar wie zich op het Nederlands taalgebied richt, verkleint die in elk geval al op één belangrijk punt.

---

*'Acquisities komen niet op bestelling. Als er vier jaar geen kansen komen en dan ineens drie op een rij, dan moet je die alle drie pakken.'*

*Christian van Thillo,  
De Persgroep*

---

---

*'Natuurlijk moet je risico's en kansen tegen elkaar afwegen. Maar ik denk dat de honger en de zin om dit te doen – de emotie – ons uiteindelijk heeft overgehaald om de stap over de grens te zetten.'*

*Peter Bossaert, Q-music*

---

---

*'Als Belg kun je de Nederlandse marketingpsychologie niet altijd begrijpen, omdat je de nuances, fitnesses en geschiedenis van de samenleving niet kent. Ik kom er iedere keer op uit dat je lokale business lokaal moet doen. Met lokale mensen, met lokale technieken, met lokale gevoeligheden.'*

*Wim van der Borgh, Bananas*

---

---

*'In ieder land heb je mensen die hun eigen job proberen te beschermen door te zeggen: "Ja, maar hier is het anders". Je moet juist eerst de overeenkomsten zoeken. Daarna moet je proberen de verschillen te vinden en daar richtlijnen voor te ontwikkelen.'*

*Michel Dupont, MTV  
Belgium*

---

*'Belgen en Nederlanders vullen de helft van hun tijd met het benadrukken van de verschillen tussen Belgen en Nederlanders, terwijl er zoveel meer zaken zijn die ons verenigen.'*

*Peter Bossaert, Q-music*

---

*'Een mediamanager in België heeft een veel complexere baan dan in Nederland. Ikzelf kan daar nooit een relatie bouwen zoals ik dat in Nederland kan doen, dus ik ben in hoge mate afhankelijk van het lokale team.'*

*Harry Dekker, Unilever  
Benelux*

---

*'Een adverteerder werkt liever met een specialist die iets minder zicht heeft op wat er in het buurland gebeurt dan met een generalist die hem verder niet slimmer maakt.'*

*Joris van Heukelom,  
Sanoma Digital*

---

### **Niet álles is verschillend**

Ondernemers die ervaring hebben in het volledige Nederlandse taalgebied, wijzen vaak op het uiteenlopende krachtenveld van culturele, politieke en technologische omstandigheden in de twee landen. Een terechte waarschuwing. Maar een andere is minstens zozeer op zijn plaats: niet álles is verschillend. Wie alleen maar stilstaat bij de verschillen en problemen, laat zich gemakkelijk afschrikken van investeringen die uiteindelijk heel succesvol kunnen zijn. Dus:

- breng eerst kansen en overeenkomsten in kaart, zoek daarna pas naar oplossingen voor eventuele verschillen en problemen;
- luister naar mensen die op basis van ervaring waarschuwen voor verschillen en de gevaren die ze opleveren. Maar laat dit niet een volledig uitbreidings-, fusie- of samenwerkingsproject verlammen, gebruik de informatie liever om passende oplossingen te ontwikkelen;
- besef dat een bedrijf dat in beide landen actief is, altijd een zusterorganisatie heeft waaraan het ideeën kan toetsen en waarmee het talentvolle werknemers kan uitwisselen. Dat gaat allemaal veel gemakkelijker met collega's die dezelfde taal spreken.

## Een lokaal team zorgt voor de juiste finesse

Wie hart heeft voor media, heeft oog voor de inhoud van zijn product. De content moet de consument op het lijf geschreven zijn, anders zal het product niet aanslaan en geen adverteerders trekken. Hierin schuilt een duidelijke grens aan de taalsynergie. Het is mede dankzij de gedeelde taal zeker niet onmogelijk om content te ontwikkelen die in zowel België als Nederland succes genereert. Maar dat zijn toch uitzonderingen. Mediaondernemers ontmoeten er niet aan dat juist op dit gebied de verschillen relatief groot zijn en belemmerend werken. Dit is overigens een probleem dat met de juiste strategie vaak goed is op te lossen:

- laat de inhoud van het product bepalen door een lokaal team, dat de fitnesses van de markt en de cultuur kent en weet wat de consument en de adverteerder aanspreekt;
- kies zeker bij de eerste stap over de grens voor een joint venture met een lokaal media-bedrijf, dat kan een lang proces van vallen en opstaan voorkomen;
- neem de tijd om van grensoverschrijdende samenwerking een succes te maken. Investeer in regelmatig overleg tussen redacties, afstemming met adverteerders en geregeld terugkerend managementoverleg over synergieën.

### **Besteed zorg aan het kiezen van de juiste manager**

Ook bij de dagelijkse leiding van een onderneming zijn het vaak de details en fitnesses die het verschil maken. Wie in het buitenland een nieuwe vestiging of een joint venture opzet, doet er daarom goed aan veel zorg te besteden aan de keuze van de juiste manager:

- zet als Nederlands bedrijf een 'Nederlandse Belg' aan het hoofd van een vestiging in België: iemand die in Nederland heeft gewerkt maar Vlaamse roots heeft, weet op welke punten hij achterdeurtjes in de wetgeving kan benutten én goed Frans spreekt (Brussel is het Belgische Hilversum, niet Antwerpen. Al verplaatst de sector zich nu wel langzaam naar die stad, net zoals in Nederland Amsterdam belangrijker wordt);
- plaats als Vlaams bedrijf iemand aan het roer van een Nederlandse vestiging die weet hoe de overlegcultuur (het poldermodel) werkt en daarmee om kan gaan. Vlaamse kandidaten doen er goed aan, te investeren in een goede kennismaking met hun Nederlandse team. Liefst ook buiten werktijd.

## De inhoud van het product is niet het enige dat telt

De inhoud van het product is belangrijk, maar nooit het enige dat telt. Ook op het gebied van knowhow, technieken, software en werkwijzen liggen kansen die dankzij de taalsynergie relatief gemakkelijk te verzilveren zijn.

### Grijp de kansen bij management en backoffice

Kennis en expertise op het terrein van managementstrategieën en de organisatie van het backoffice kunnen Nederlanders en Vlamingen dankzij de gedeelde taal vrij eenvoudiger met elkaar delen. In elk geval veel gemakkelijker dan met samenwerkingspartners die een andere taal spreken. Denk aan het volgende:

- zaken die niet direct met de inhoud van het product te maken hebben, zoals redactionele werkwijzen, prepress systemen, ict en layout, zijn vaak prima samen te voegen of te stroomlijnen;
- de voortschrijdende digitalisering van het productportfolio biedt vaak nieuwe kansen om op het niveau van het backoffice interessante synergieën te creëren. Denk bijvoorbeeld aan een shared servicecenter zoals MTV dat in Nederland heeft voor opslag en distributie van digitale producties voor zowel de Nederlandse als Vlaamse markt.

### **Ken elkaars managementexpertise**

**Management en de organisatie van een efficiënte backoffice zijn bij uitstek terreinen waarop Nederlandse en Belgische mediabedrijven veel van elkaar kunnen leren:**

- **Vlaamse mediabedrijven en -managers hebben dankzij de kleine Belgische markt expertise op het gebied van kostenefficiëntie die in crisistijd ook over de grens erg gewild is;**
- **Nederlandse bedrijven en managers hebben door de snelle opmars van internet in hun land waardevolle ervaring op het gebied van online marketing en communicatie. Die kunnen ze ook in België te gelde maken.**

---

*'De verschillen tussen Nederland en België zijn veel minder groot dan je van een afstand zou zeggen. Achter de cijfers en businessmodellen loopt het zeer gelijk. En er zijn schaalvoordelen te behalen: een krantenuitgever koopt bijvoorbeeld veel in bij internationale persbureaus dat je kunt samenvoegen.'*  
**Hans De Rore, Corelio**

---

## Taalsynergie: de voornaamste kansen per medium

De taalsynergie heeft op de diverse media steeds een andere uitwerking en levert daar dus ook uiteenlopende mogelijkheden op. De voornaamste kansen per medium op een rij:

---

*'Je hebt absoluut Vlaamse mensen nodig. Het is echt een andere cultuur, alleen al als je kijkt naar taalgebruik. Of neem een programma als Tv-makelaar: je moet gewoon weten hoe de markt in elkaar zit, hoe makelaars daar werken.'*

*Dick van de Graaf en Peter Ruiter, Endemol*

---

### Televisie

- Geef de Belgische en Nederlandse kijker de tijd om te wennen aan programma's met deelnemers uit beide landen. Programma's zoals Expeditie Robinson en So you think you can dance hadden tijd nodig, maar doen het nu goed. Houd wel rekening met nationaal gekleurd stemgedrag.
- Overweeg of het mogelijk is het nationale element juist uit te buiten door er een competitief element aan te verbinden. Het Nationale dictee en 10 voor taal zijn goede voorbeelden.
- Besef dat sommige doelgroepen gemakkelijker zijn dan andere: jonge kinderen ervaren niet of nauwelijks cultuurverschillen, volwassenen hebben er meer moeite mee.
- Kies liever voor een geloofwaardige, typisch Nederlandse of Vlaamse setting dan voor een halfslachtig, weinig overtuigend compromis.
- Overhaast niet op punten die om finesse vragen: investeer tijd in het vinden van de juiste lokale presentatoren en kies die met zorg.
- Bied adverteerders maatwerk door middel van lokale marketing en reclame. Maar bied ook de optie van een commercieel aanbod dat beide landen dekt als dat relevant en mogelijk is. Adverteerders die in het volledige Nederlandse taalgebied actief zijn, stellen hier vaak prijs op.
- Merk op dat SBS bewijst dat het mogelijk is om in beide landen een commerciële zender te hebben. Die kans moeten aanbieders die nu nog in één van beide landen actief zijn (zoals RTL en De Persgroep) ook kunnen grijpen. Voor alle partijen is hier nog veel meer uit de taalsynergie te halen.

### Radio

- Zie het grotere geheel: muziek is voor een belangrijk deel internationaal. Dit biedt veel ruimte om in België en Nederland met (grotendeels) gelijke programmeringen te werken.
- Houd wel rekening met uiteenlopende muzieksmaken. Nederlanders houden meer van mainstream en pop, Belgen meer van rock.
- Respecteer ook de behoefte aan een lokale ervaring: zorg voor nationale presentatie (dj's), jingles en dergelijke.
- Bied maatwerk aan de adverteerder door middel van lokale marketing en reclame. De muziek mag dan grotendeels internationaal zijn, bij reclameboodschappen is de juiste nuance en finesse cruciaal. Besef ook dat adverteerders niet altijd in beide landen actief zijn.

### Dagbladen

- Benut Belgische expertise op het gebied van kostenmanagement en efficiëntie om Nederlandse kranten winstgevender te maken. Haal Vlaamse managers en hoofdredacteuren naar Nederland.
- Profiteer van de Nederlandse kennis op het gebied van klantenbinding door middel van abonnementenverkoop om Vlaamse kranten meer vaste afnemers te bezorgen. Trek Nederlanders aan voor de Belgische afdeling abonnementenverkoop.
- Leer als Nederlands dagblad van Belgische redacties welke inhoudelijke keuzes en bijgevoegde extra's een krant goed laten scoren in de losse verkoop. Belgen worden niet voor niets steeds meer geprezen om hun creativiteit op deze vlakken. Investeer in navolging van Belgische kranten in andere vormen van loyaliteit dan een abonnement.

- Kijk als Vlaamse uitgever bij Nederlandse kranten de kunst af van het (samen met commerciële partners) opzetten van een goed renderende webshop.

## Tijdschriften

- Trek als Nederlands tijdschrift Belgische specialisten aan om door middel van verzamelingen, extra's en events de losse verkoop te stimuleren en merkloyaliteit te creëren.
- Benut de kansen om internationaal georiënteerde content in tijdschriften in beide landen te plaatsen. Denk bijvoorbeeld aan nieuws en artikelen over internationale sterren, die in beide landen in veel bladen voorkomen en gretig aftrek vinden. Vooral in Vlaamse bladen staat op dit punt nu nog erg veel lokale content, die alleen lokaal te vermarkten is.
- Leer als Belgisch tijdschrift van de oplossingen die Nederlandse bladen hebben gevonden om in te spelen op de behoefte van adverteerders aan community activation. In hun al veel sterker op internet gerichte omgeving zijn die daar door de markt toe gedwongen.

## Online

- Besef dat cultuurverschillen juist online vaak minder van belang zijn of vrij eenvoudig zijn op te lossen. Een lokaal adres voor de website is snel gerealiseerd en hetzelfde geldt voor een tweede Google query naar een online webshop met producten die in beide landen populair zijn.
- Zorg dat een webwinkel een lokaal contactadres heeft. Taalsynergie is mooi, maar de online consument verwacht gebruiksgemak – géén gebrekkige service of extra complicaties bij klachten of bestellingen.
- Creëer een gebruikservaring die lokaal genoeg is om de consument aan te spreken. Desnoods met een (zeer) lokale subsite, zoals hetnieuwsblad.be/kortrijk.
- Richt grensoverschrijdende websites en communities zodanig in dat gebruikers niet meteen zien dat er vooral Belgen of Nederlanders op actief zijn. Bijvoorbeeld door op een netwerksite eerst (potentiële) contacten uit de directe nabijheid te laten zien.

## Bioscopen

- Profiteer van het grotendeels internationale karakter van de filmwereld door bijvoorbeeld voor beide landen één distributiesysteem voor films op te zetten.
- Benut de doorgaans gelijke releasedatums. Tussen Vlaanderen en Wallonië kan zomaar een jaar verschil zitten omdat laatstgenoemd gebied de Franse markt volgt. Vlaanderen loopt meestal gelijk met Nederland, dat schept kansen op het gebied van taalsynergie.

## Buitenreclame

- Benut als Belgisch bedrijf de ervaring die Nederlandse aanbieders dankzij de daar veel sneller verlopende penetratie van smartphones opdoen met combinaties van buitenreclame en mobiel internet.
- Profiteer als Nederlands bedrijf van de kennisvoorsprong op dit gebied door joint ventures aan te gaan met Belgische aanbieders en zo een positie te verwerven op de door sterke spelers gedomineerde Vlaamse markt.

---

*Performance based marketing is prima vanuit een ander land aan te sturen, simpelweg omdat het minder cultuurgevoelig is.'*  
*Joris van Heukelom, Sanoma Digital*

---

## 2. Pijler: ken het politieke krachtenveld

Wie de grens tussen België en Nederland durft te overschrijden, kan tal van kansen verzilveren en synergieën creëren. Maar dat lukt pas werkelijk als een mediaondernemer zich ten volle bewust is van het politieke krachtenveld waar hij aan de andere zijde van de grens in terecht komt. In de praktijk loopt de invloed van de overheid op de media in België en Nederland namelijk enorm uiteen. Deze sterk uiteenlopende politieke krachtenvelden zorgen vaak voor grote obstakels, maar kunnen ook juist kansen opleveren.

### Nauwelijks te overschatten

De invloed van de overheid op de mediasector is naast de uiteenlopende culturen misschien wel het voornaamste verschil tussen België en Nederland. Voor mediaondernemers met grensoverschrijdende ambities is het dan ook een factor van nauwelijks te overschatten belang. Kort gezegd kent Nederland wetgeving die mediaconcentraties beperkt en nieuwe toetreders op de markt beschermt, België hoegenaamd niet. Nederlandse mediabedrijven zijn hierdoor enorm belemmerd in hun crossmediale bewegingsvrijheid, terwijl Belgische concurrenten vrijwel ongehinderd sterke crossmediale posities konden opbouwen. Met alle voordelen van dien.

#### Tel ook de zegeningen

Toch hoeft grote overheidsbemoeienis voor mediaondernemers niet alleen een vloek te zijn. Soms is het zelfs een zegen. Zo leveren de regelgeving en publieke instituties in Nederland voor bedrijven weliswaar veel bureaucratie op, maar ook rechtszekerheid en duidelijkheid. Terwijl in België niet alleen de bureaucratie, maar ook de zekerheid op een aanzienlijk lager niveau ligt.

#### De Belgen lijken in het voordeel

Op het eerste gezicht zijn Belgische bedrijven in de beste positie om de stap over de grens te zetten. Het politieke krachtenveld in Nederland werkt sterk in hun voordeel:

- profiteer als Vlaams mediabedrijf van het gunstige vestigingsklimaat en de bescherming van nieuwe toetreders die de wetgeving en het toezicht op de mediasector in Nederland opleveren;
- bedenk dat acquisitie- en fusiekansen vaak juist ontstaan doordat de Nederlandse concurrentie bepaalde aankopen alleen mag doen in ruil voor het afstoten van weer andere activiteiten;
- neem de moeite om bij het starten van bedrijfsactiviteiten in de Nederlandse administratieve papierwinkel te investeren. Uiteindelijk krijgt een bedrijf hier veel zekerheid bij de omgang met overheidsinstanties voor terug.

---

*'In Nederland stopt de wetgeving veel ontwikkelingen aan de printkant, dat maakt bedrijven kwetsbaar. Kijk naar Wegener dat door Mecom is overgenomen. Eigenlijk zijn NDC en de Telegraaf Media Groep de enige uitgevers die nog echt Nederlands zijn en hier met kranten een positie hebben.'*  
**Rob Eijkelenkamp,**  
**Telegraaf Media Nederland**

---

## Nederlanders kunnen op lange termijn profiteren

Belangrijk om op te merken is echter dat op het vlak van politieke bemoeienis en belemmerende regelgeving in veel gevallen de wet op de remmende voorsprong geldt. Wie nu in het nadeel is en moeite heeft om zijn product rendabel te krijgen, wordt maximaal uitgedaagd om inventief te zijn. Dat kan uiteindelijk voor een voorsprong zorgen:

- bedenk als Nederlands mediabedrijf dat juist uit nood geboren innovativiteit zeer waardevolle uitkomsten kan hebben en een kennisvoorsprong kan opleveren. Zo ontstonden de sterke prestaties van Vlaamse kranten mede doordat die nauwelijks de luxe van abonnees kennen;
- onderzoek de mogelijkheden om uit noodzaak ontwikkelde nieuwe concepten, werkmethoden en advertentiemogelijkheden (ook) in België te gelde te maken;
- profiteer daarbij ook van de mede door politieke bemoeienis veroorzaakte Nederlandse voorsprong op het gebied van nieuwe technologie, zoals (mobiel) internet en glasvezel;
- besef dat de concurrentie in Vlaanderen juist door een verhoudingsgewijs comfortabele positie op het gebied van concurrentiewetgeving gemakkelijk in de verleiding kan komen om minder energie te steken in productontwikkeling. Het 'rondje kranten' ontstond ook pas toen Vlaamse uitgevers geen andere keuze meer hadden.

## Communicatie-infrastructuur

De politiek heeft niet alleen grote invloed op de (crossmediale) expansieruimte die media-bedrijven genieten. Ook de snelheid waarmee België en Nederland nieuwe communicatie-infrastructuur aanleggen, heeft in sterke mate te maken met de rol die de overheid hierbij in de twee landen vervult.

Zo staat in Nederland glasvezelontsluiting hoog op de politieke agenda, terwijl de Belgische staat als kabelduopolist (Belgacom, naast Telenet) op dit moment eerder een belemmering is. Er zijn wel plannen en werkgroepen, maar bij gebrek aan duidelijkheid over eventuele (gedwongen) openstelling van het netwerk in de toekomst vinden voornamelijk geen serieuze investeringen plaats.

### Kennisvoorsprong kan groeikansen opleveren

Mediaondernemers in beide landen doen er goed aan, de ontwikkelingen op het gebied van glasvezel nauwlettend te volgen:

- houd als Nederlands mediabedrijf in de gaten dat er bij het voortduren van de huidige situatie rond glasvezel in België waarschijnlijk kansen zijn om een flinke kennisvoorsprong op te bouwen;
- overweeg als Belgisch bedrijf om bij achterblijvende investeringen in eigen land kennis en ervaring op te bouwen op de Nederlandse markt. Dit biedt mogelijkheden om snel door te pakken als het glasvezelnetwerk eenmaal in de eigen bodem ligt;
- besef als Nederlandse mediaondernemer met grensoverschrijdende ambitie dat nieuwe communicatie-infrastructuur de Belgische mediamarkt kan openbreken. Nu is er bij (analoge) radio en tv bijvoorbeeld geen ruimte meer voor nieuwe toetreders, maar dat kan veranderen als er eenmaal een dekkend glasvezelnetwerk is.

### Meer voorbeelden van overheidsinvloed op de mediasector

Er zijn nog diverse andere voorbeelden te noemen van manieren waarop de overheid direct of indirect invloed heeft op de mediasector:

- **televisie:** het feit dat de Belgische staat via Belgacom kabelduopolist is, vergemakkelijkt het sluiten van een deal over de betaalde service Net gemist maar belemmert innovatie op het gebied van reclamevormen. De aanwezigheid van reclameblokken op de Nederlandse publieke tv zorgt voor een heel andere tv-advertentiemarkt dan in België, waar de overheid op de publieke zenders (vrijwel) alleen sponsoring toestaat. En call-tv is in Nederland na overheidsbemoeienis van de buis gehaald, terwijl de Belgische overheid het fenomeen uiteindelijk heeft toegestaan;
- **radio:** de hoge prijzen die Nederlandse radiostations voor etherfrequenties hebben betaald, zijn mede het gevolg van door de overheid opgelegde veilingen;
- **dagbladen:** dat de bakkers in België op zondag hun deuren mogen openen, levert een interessant verkoopkanaal op voor krantenuitgevers en beïnvloedt sterk de kansen voor zondagskranten;
- **tijdschriften:** omdat in Vlaanderen de tv-programmering vrij en gratis beschikbaar is, heeft ieder blad de mogelijkheid om goedkope tv-content te bieden. Hierdoor is er geen goede markt voor specifieke tv-bladen. In Nederland zijn de gegevens afgeschermd en bestaat die markt juist wel;
- **online:** de afwezigheid van een instituut dat veilig online betalingsverkeer stimuleert, vormt een van de verklaringen voor de achterlopende ontwikkeling van e-commerce in dit land;
- **bioscoop:** in Nederland is de ontwikkeling van het multiplextheater jarenlang sterk vertraagd door politieke pogingen om de kleinschalige lokale bioscoop te behouden. En in België bestaat - in potentie - veel meer financiële ruimte voor films van eigen bodem sinds de introductie van een (in Nederland juist recentelijk afgeschafte) fiscale stimuleringsregeling;
- **buitenreclame:** het verbod op reclameblokken op de Vlaamse publieke tv heeft ervoor gezorgd dat buitenreclame in dit land vanouds een vele malen grotere markt is dan in Nederland, waar dergelijke reclame (nog?) wel is toegestaan.

## Politiek krachtenveld: de voornaamste kansen per medium

Het politieke krachtenveld heeft bij ieder medium zijn eigen specifieke uitwerking. Dat leidt uiteraard ook tot uiteenlopende kansen voor de diverse media.

### Televisie

- Houd als Nederlandse commerciële zender of producent in de gaten of in België de verliesgevende betaalde kabelservice Net gemist onder de huidige tarieven blijft bestaan. Een uit nood geboren advertentiedreven (en voor de consument dus gratis) online alternatief kan een sterke concurrent of vervanger zijn.
- Volg als Vlaamse commerciële zender de ontwikkelingen in Nederland rond een service als RTL gemist. Hier worden noodgedwongen nieuwe advertentieproposities en technologieën (bijvoorbeeld voor de iPad) ontwikkeld die in de toekomst ook voor de Belgische markt heel interessant kunnen zijn.
- Werp als Nederlandse zender een blik over de grens om een goed beeld te vormen van een tv-landschap zonder reclameblokken op de publieke zenders. Mogelijk ontstaat zo'n landschap op korte termijn ook in Nederland.

## Radio

- Volg als Vlaamse radiozender nauwlettend wat er gebeurt rond de voorgenomen verlenging van etherfrequenties in Nederland. Dit is een belangrijk mutatiemoment, ook voor (nieuwe) buitenlandse toetreders.
- Let ook goed op of Nederlandse zenders definitief worden verplicht om in ruil voor verlenging te investeren in digitale radio. Hier zal in sterke mate van afhangen hoe de Nederlandse digitale radiomarkt er in de toekomst uitziet.
- Houd als Nederlandse aanbieder de ontwikkelingen in België rond digitale radio in de gaten. De Vlaamse overheid is aan een voorzichtige stimulering begonnen, wellicht ontstaan hier kansen om toe te treden tot een markt die op analoog terrein geen ruimte biedt.
- Creëer als internationaal mediaconcern tegen relatief lage kosten een sterk merk in België en rol dat daarna uit in Nederland. Een radiozender starten is in dit laatste land door de inmenging van de politiek immers veel duurder (maar de potentiële opbrengsten zijn ook hoger).

## Dagbladen

- Volg als Vlaams mediabedrijf de ontwikkelingen op de Nederlandse krantenmarkt op de voet. Door de strenge concurrentieregels kunnen veel spelers nauwelijks een aankoop doen zonder elders iets af te stoten, dat kan acquisitiekansen scheppen.
- Leer als Nederlands bedrijf van de Vlaamse kranten met welke aanpak een uitgever optimaal kan profiteren van een eventuele verruiming van winkelopeningen op zondag in Nederland.

## Tijdschriften

- Bestudeer als Nederlandse uitgever de wijze waarop Vlaamse bladen optimaal gebruikmaken van de vrij en gratis beschikbare tv-programmering om een dikker en vollediger magazine te maken. Hoewel deze aanpak vanwege de afscherming van tv-gegevens nog niet direct toepasbaar is in de Nederlandse situatie, is de verwachting wel dat het beleid op dit punt liberaler wordt.

## Online

- Leer als Belgische aanbieders van e-commerce van de wijze waarop in Nederland veilig online betalen wordt gestimuleerd. Meer nog dan zijn Nederlandse evenknie heeft de behoudzuchtige Belgische consument op dit punt een drempel te overwinnen; maak die dus zo laag mogelijk en communiceer intensief over de voordelen.
- Besef als Nederlandse toetreders tot de Vlaamse markt dat de consument nog overtuigd moet worden van de voordelen van online bestellen en betalen. Op dit punt moet echt nog een behoefte worden gecreëerd, alleen het te verkopen product aanprijzen is niet voldoende.

## Bioscopen

- Profiteer als Nederlands bedrijf van de ruime Belgische stimuleringsregeling voor films van eigen bodem. Investeer via een lokale vestiging fiscaal aantrekkelijk in de productiekosten.

## Buitenreclame

- Werp als Nederland bedrijf een blik over de grens om een idee te krijgen van de marktdynamiek die zou kunnen ontstaan als de reclameblokken verdwijnen van de Nederlandse publieke televisie.

# 3. Pijler: omarm de cultuur van de buur

Het is een bekend gegeven dat de Belgische en Nederlandse (bedrijfs)culturen flink van elkaar verschillen. Mediaondernemers met ervaring in beide landen hebben door schade en schande geleerd dat dit samenwerking, fusies en overnames kan bemoeilijken. Maar cultuurverschillen bieden ook kansen: wie er bewust mee bezig is, kan er juist zijn voordeel mee doen.

---

*'Je moet verankering zoeken. Blijf een paar nachten in Nederland, ga met je team eten of naar de bioscoop, overnacht en ontbijt samen. Probeer er even te leven en neem de tijd om duidelijk te maken wat je wilt. Zo krijg je een lokaal team dat begrijpt wat er wordt verlangd en krijg je direct ook sparring.'*

**Wim van der Borgh, Bananas**

---

*'Bij ons is het misschien wel veel poldermodel, maar we hebben wel toppers die ook echt tegenwicht geven. Ik denk dat je er dan per saldo beter uitkomt dan wanneer je alleen met janknikkers werkt.'*

**Rob Eijkelenkamp, Telegraaf Media Nederland**

---

## Consensus versus compromis

Enigszins gechargeerd gesteld komen Belgen tot hun befaamde consensus door gesprekken in achterkamertjes en 'de wandelgangen', terwijl Nederlanders gewend zijn om tijdens een haast eindeloos proces van formele vergaderingen ('polderen') compromissen te sluiten. En waar de Vlaming zich een indirecte, behoedzame aanpak heeft aangewend, gaat de Nederlander eerder voor een directe, open strategie. Een Belg accepteert gemakkelijker dat hij geen inspraak heeft dan een Nederlander: die laatste verwacht van een ander dezelfde open aanpak als hij zelf hanteert.

### Accepteer en leer

Elkaars aanpak verwensen heeft bij grensoverschrijdend ondernemen niet zo veel zin. De afwijkende werkwijze en cultuur van de ander accepteren is al een stuk slimmer. En er ook nog iets van opsteken en winst mee behalen is natuurlijk verreweg de beste optie:

- profiteer als Belgisch bedrijf van de Nederlandse gewoonte om verantwoordelijkheid laag in de organisatie te beleggen door een vestiging in dat land als stand alone organisatie op te zetten. Respecteer wel het poldermodel, dat is een cruciale randvoorwaarde;
- ga er als Nederlands bedrijf niet vanuit dat een lokale manager spontaan de strategie voor de nieuwe vestiging in België zal uitstippelen. Hij verwacht juist dat hij die vanuit Nederland te horen krijgt. Stel een Vlaming aan die ervaring heeft in Nederland, dat voorkomt veel misverstanden.
- investeer als Belgisch bedrijf tijd in de Nederlandse poldercultuur als een lokaal management het werk in een vestiging in dat land moet doen. Het kost enige moeite, maar uiteindelijk levert het wel een meedenkend team op dat vrij gemakkelijk zelf verantwoordelijkheid neemt;
- ga als Nederlandse ondernemer niet zelf lobbyen in België, laat dit door een Belg doen. Nederlanders worden door hun directe aanpak al snel arrogant gevonden.
- zet als Belgische directie Nederlandse medewerkers die kritiek leveren niet te snel buiten de deur, Nederlanders zijn gewend om actief (en hardop) mee te denken. Besef dat opbouwende kritiek een product of bedrijf uiteindelijk sterker maakt.

### **Niet te veel respect, alstublieft**

Natuurlijk is respect voor cultuur belangrijk, zo niet cruciaal, voor iedere mediaondernemer die over de grens tot zaken wil komen. Toch is het niet verstandig om cultuur al te veel als een statisch gegeven te beschouwen. Een bedrijfscultuur - zeker die van de eigen organisatie! - kan ook actief worden bijgestuurd of effectief worden doorbroken:

- leer als Belgisch bedrijf van Nederlandse samenwerkingspartners hoe het management medewerkers door het geven van (al dan niet formele) inspraak kan stimuleren om mede-eigenaar van bedrijfsproblemen te zijn. Uiteindelijk vergroot dit de innovatieve slagkracht en het concurrerend vermogen van een onderneming;
- probeer als Nederlands bedrijf te leren van de wijze waarop Belgen vóóraf investeren in constructief overleg. Een vergadering kan op die manier een prettige, efficiënte afsluiting vormen van een soepel besluitvormingsproces;
- stuur als Belgisch bedrijf gerust een Belg om te gaan lobbyen in Nederland. Men zal hem charmant vinden - zelfs als de inhoud van zijn boodschap of verzoek eigenlijk tamelijk arrogant is;
- buit als Nederlandse mediaonderneming de eigen directe houding en aanpak uit om bij onderhandelingen met Belgen ontwijkende tactieken te voorkomen. Zulk afwijkend gedrag kan, mits met mate toegepast, de zaken effectief opengooien.

## Behoudzucht en veranderingszin bieden allebei perspectief

Een ander belangrijk verschil tussen België en Nederland is dat van behoudzucht en veranderingszin. Nederlanders zijn avontuurlijker ingesteld dan Belgen, ze proberen graag nieuwe producten en concepten uit. Daardoor vormen ze wel een behoorlijk grillige afzetmarkt: wat de ene dag een hype is, kan de volgende dag alweer vergeten zijn. Belgen omarmen verandering niet zo snel, hypes zijn hen vreemd. Succes bouwt in België dan ook vrij langzaam op, maar is wel duurzaam omdat de consument grote merk- en mediumtrouw vertoont.

### Stem de strategie af op de verschillen

Ook dit cultuurverschil vormt bij grensoverschrijdend ondernemen niet alleen een probleem of belemmering, maar net zo goed een kans. Want zowel Nederlandse als Belgische mediaondernemers kunnen met de juiste strategie hun voordeel doen met de aanwezige verschillen:

- profiteer als Nederlands bedrijf van de grondigheid waarmee Belgische samenwerkings- of fusiepartners zich voorbereiden. Trek de tijd uit voor een uitgebreide kennismaking om samenwerkingsverbanden te smeden die ook op de langere termijn succesvol zijn. Controleer wel of de plannen bij de Belgen van bovenaf zijn geïnitieerd;
- benut als innovatief Belgisch bedrijf van de Nederlandse bereidheid om (samen) te participeren en investeren in projecten met een minder zekere uitkomst. Houd er wel rekening mee dat grotere bereidheid om risico's te nemen op zichzelf ook een risico vormt voor de samenwerking (bijvoorbeeld door onvoldoende voorbereiding);
- profiteer als Nederlands bedrijf van de Belgische merktrouw door bij plannen voor de introductie van nieuwe producten in België samenwerking te zoeken met een sterk lokaal merk. Een nieuw product wordt eerder geaccepteerd als het van een al vertrouwd merk afkomt;
- benut als Belgisch bedrijf de Nederlandse bereidheid om verandering te omarmen door nieuwe concepten eerst in Nederland op de markt te brengen. Zet bij succes alsnog de stap naar België.

---

*'Dat je zonder Vlaamse roots geen kans van slagen hebt in die regio is een mythe. Nederlanders hebben te veel respect voor de gebeitelde cultuur van Vlaanderen.'*

*Peter Bossaert, Q-music*

---

---

*'De beste opstelling die je als Nederlander bij onderhandelingen met Belgen kunt kiezen is veel vragen blijven stellen. Houd vast aan de directe houding waar wij bekend om staan, je hoeft het Belgisch gedrag niet te kopiëren.'*

*Bert Habets, RTL  
Nederland*

---

---

*'Het huwelijk tussen een Belg en een Nederlander is perfect. De Belg maakt fantastische producten die helemaal af zijn, maar ontdekt vervolgens dat er geen klanten zijn - of onvoldoende budget om ze te vinden. De Nederlander verkoopt een beschrijving van wat het product zou kunnen zijn en steekt er pas geld in als het verkocht is. Soms kan hij dan alleen niet bouwen wat hij verkocht heeft.'*

*Joris van Heukelom,  
Sanoma Digital*

---

## Culturele verschillen: de voornaamste kansen per medium

Cultuurverschillen tussen Nederlanders en Belgen hebben allerlei gevolgen, die bovendien vaak per medium uiteenlopen. Hetzelfde geldt voor de kansen die dit oplevert.

---

*'Als je met Nederlanders een project doet, is het daarna ook klaar. Dat is in België niet zo. Nederland is veel meer van de korte termijn. In België kun je gemakkelijker deals voor de lange termijn sluiten omdat de cultuur meer relationeel is.'*  
**Dominic Stas, Studio 100**

---

### Televisie

- Test nieuwe programma's – bijvoorbeeld coproducties met zowel Vlaamse als Nederlandse deelnemers en presentatoren – eerst uit op de Nederlandse markt. Benut de experimenteerdrijf van de Nederlandse kijker om snel statistisch betrouwbare feedback te krijgen.
- Introduceer zorgvuldig fijngeslepen concepten daarna op de Belgische markt. Als een programma daar eenmaal is geaccepteerd, zijn er kansen om langdurig te profiteren van de merktrouw van de Vlaamse consument.
- Haak als Belgisch bedrijf in op het feit dat Nederlandse kinderen dezelfde voorliefde voor experimenteren hebben als hun ouders. De ervaring leert dat ze eerder toe zijn aan 'volwassener' programma's dan de Vlaamse jeugd. Houd wel rekening met een wellicht vluchtig succes.
- Benut als Nederlands bedrijf het feit dat Vlaamse kinderen wat langer vasthouden aan typische kinderprogramma's. Rek het succes van een eenmaal ontwikkeld concept in dat land als de Nederlandse jeugd intussen op de volgende hype is gesprongen.

### Radio

- In zowel Nederland als België staan verlenging van de frequenties en digitalisering van het radioaanbod voor de deur, twee zaken waarbij een effectieve lobby bij de politiek doorslaggevend kan zijn. Overweeg in Nederland een charmeoffensief door een Belg te laten lobbyen. Trek voor dit werk in België absoluut een lokale lobbyist aan, Nederlanders vind men al snel arrogant.

### Dagbladen

- Profiteer als Belgische uitgever van de ervaring die Nederlandse kranten dankzij de experimenteerdrijf van de Nederlandse consument al hebben opgedaan met webwinkels.
- Maak als Nederlandse krant gebruik van de expertise die Vlaamse krantenuitgevers hebben met het creëren en versterken van merktrouw in de losse verkoop. Nu het aantal abonnees onder druk staat, winnen andere vormen van loyaliteit aan belang.

### Tijdschriften

- Benut als Belgische aanbieder de ervaring die Nederlandse uitgevers dankzij de internetcultuur in dat land hebben opgebouwd met een nieuwe reclamedynamiek, waarbij adverteerders zelf zender worden en branded content snel aan belang wint.
- Gebruik als Nederlandse uitgever de ervaring die Vlaamse magazines in de losse verkoop hebben opgebouwd met het inspelen op de merktrouw. Alternatieve vormen van loyaliteit worden belangrijker nu het abonnement een steeds schaarser fenomeen begint te worden.

### Online

- Zie als Belgische aanbieder in dat mediabedrijven in Nederland dankzij de veranderingsbereidheid van de lokale consument al veel meer ervaring hebben met e-commerce.
- Probeer als Nederlands bedrijf een online product niet zelf van de grond te tillen in België, de consument is daar vrijwel zeker te conservatief voor. Profiteer liever van de Belgische merktrouw door een joint venture aan te gaan met een succesvol lokaal merk.

- Investeer in België in spoonfeeding, de klant is conservatief en stelt stap-voor-stap instructie zeer op prijs.
- Besef dat het lanceren van een nieuw concept of product in Nederland in verhouding juist nauwelijks moeite kost: de Nederlandse gebruiker is gewend om op internet zelf zijn weg te vinden en ervaart instructie al snel als betutteling.

## Bioscopen

- Experimenteer in Nederland met filmproducties uit Vlaanderen, de Nederlandse consument is doorgaans best te porren voor iets nieuws. (N.B. overweeg meteen ook om via een lokale vestiging te investeren in de productiekosten; daar bestaat in België een zeer gunstige fiscale regeling voor. Zie de kans binnen de pijler 'Ken het politieke krachtenveld').
- Geef het conservatieve Vlaamse publiek ruim de tijd om te wennen aan Nederlandse producties en geef niet te snel op. Succes komt in België langzaam, maar eenmaal bereikt is het dankzij de Belgische merktrouw doorgaans wel duurzaam.

## Buitenreclame

- Houd als Belgisch mediabedrijf in de gaten hoe de snelle opkomst van de nieuwe media in Nederland uitwerkt op de productontwikkeling van aanbieders in dat land. Die kunnen dankzij de grote veranderingsbereidheid van de lokale consument eerder op ruime schaal ervaring opdoen met (bijvoorbeeld) combinaties van buitenreclame en mobiel internet.

## 4. Pijler: denk digitaal

In zowel het Belgische als het Nederlandse medialandschap vindt onmiskenbaar een proces van gestaag voortschrijdende digitalisering plaats. Als onderdeel daarvan is niet alleen de internetsector in opkomst, maar ondergaan ook 'klassieke' media, zoals radio en tv, een overgang naar digitale vormen van produceren en uitzenden. Deze veranderingen zullen voor vrijwel alle media ingrijpende gevolgen hebben. Soms leveren die bedreigingen op, maar er ontstaan ook kansen. Dit laatste geldt zeker voor mediaondernemers die oog hebben voor de wijze waarop de digitalisering zich in het volledige Nederlandse taalgebied voltrekt.

### Tempoverschillen bieden kansen

Nederland loopt op het gebied van digitalisering flink voor op België: het telt meer huishoudens met (breedband)internet, meer mensen met een smartphone of tablet (iPad, e-reader), meer kilometers glasvezelnetwerk in de bodem en meer onderling concurrerende aanbieders van digitale producten en diensten. Mede daardoor zijn er in Nederland ook meer mogelijkheden voor mediabedrijven om (eventueel naast andere activiteiten) op deze markt actief te zijn. Dit neemt overigens niet weg dat de digitalisering kansen biedt voor bedrijven in beide landen. Vaak zelfs juist doordat er tempoverschillen zijn.

#### Grijp de strategische kansen

Ondanks – maar soms ook dankzij – de verschillen tussen België en Nederland is het voor mediabedrijven erg interessant om één strategie voor het hele Nederlandse taalgebied te ontwikkelen:

- besef dat verdergaande digitalisering in beide landen speelt (ook al is Nederland verder dan België) en qua proces om vergelijkbare stappen vraagt. Ontwikkel centraal een strategie, wacht niet tot de lokale organisaties per land ieder voor zich het wiel hebben uitgevonden;
- werp als Belgisch bedrijf met internetaspiraties een blik over de grens: Nederland kent een hoge breedbandpenetratie, massale toegang tot (mobiel) internet en grote bereidheid tot online aankopen. Kortom, een zeer interessante afzetmarkt met volop experimenteerimte;
- volg als Nederlands bedrijf met ruime online ervaring de ontwikkelingen in België: hier kan een interessante groeimarkt ontstaan als de positieve trend op het gebied van online aankopen en glasvezelontsluiting doorzet;
- heb in de gaten dat het voor zowel Nederlandse als Belgische mediabedrijven van belang kan zijn dat er in België nog nauwelijks grote merken op internet actief zijn. Er is dus online – zeker in vergelijking met Nederland – op veel terreinen nog maar weinig concurrentie. Besef wel dat de toetredingskosten weliswaar vrij laag zijn, maar dat online vaak uiteindelijk het principe van the winner takes all geldt.

---

*'Wij waren de eerste aanbieder die een .be zoekmachine lanceerde. De concurrentie had alleen .fr of .nl, dus de Belgen vielen altijd in het midden. Door deze markt concreet te targeten is Google nu de enige zoekmachine voor Belgen, zonder concurrenten.'*  
*Erik Portier, Google*

---

## Smeed allianties die expertises bij elkaar brengen

België en Nederland vertonen niet alleen tempoverschillen op het gebied van digitalisering, mediabedrijven in deze landen hebben ook uiteenlopende expertises in huis die op dit punt van groot belang kunnen zijn. Voor ondernemers die in beide landen succesvol willen zijn, is het zeer interessant om allianties te smeden die de juiste kennis en ervaring bijeen brengen. Op die manier kan een mediabedrijf een belangrijke voorsprong nemen op de concurrentie:

- zie in dat Nederlandse bedrijven precies weten hoe ze een (online) product moeten 'hypen', terwijl Belgische bedrijven juist veel ervaring hebben in het creëren van duurzaam succes. Die expertises vullen elkaar perfect aan;
- houd als Belgische onderneming Nederlandse mediabedrijven met ruime online ervaring in de gaten: zij vormen door hun kennis- en ontwikkelingsvoorsprong niet alleen gevaarlijke concurrenten, maar ook aantrekkelijke samenwerkingspartners.
- besef als Nederlandse onderneming met online ambities dat veel Vlaamse mediabedrijven perfect zijn ingericht op het bereiken en bedienen van kleine en middelgrote ondernemingen. Ga joint ventures aan om deze in België cruciale, maar lastige markt open te breken.
- put als Belgisch bedrijf uit de ruimere ervaring die Nederlandse mediaondernemingen hebben opgedaan op het gebied van online en performance based campagnes;
- heb als Nederlands mediabedrijf in de gaten dat Belgische mediabedrijven sterke merken hebben gecreëerd die vaak ook online veel potentie hebben. Maak daar gebruik van om het conservatisme van de Belgische consument te omzeilen en in te spelen op zijn merkloyaliteit.

---

*'In Nederland is iets nieuws gaaf, de gedachte is al snel: dat moeten we doen! Als Nederlander ben je ook geneigd te denken dat dit normaal is, maar eigenlijk zijn wij daar juist atypisch in. Niet voor niets hebben steeds meer internationale bedrijven hier hun Europese testkantoren.'*  
**Marc de Vries, Hyves**

---

## Digitalisering: de voornaamste kansen per medium

Dat digitalisering de wereld van de media fundamenteel verandert, is wel duidelijk. Maar de effecten verschillen vaak sterk per medium. Een overzicht van de voornaamste kansen voor ieder mediatype.

### Televisie

- Besef dat digitalisering het tv-landschap kan openbreken. Dit geldt vooral voor België, waar momenteel nauwelijks nog plaats is voor nieuwe toetreders. Aan de andere kant hebben nieuwe Nederlandse zenders waarschijnlijk een groter bereik, omdat in Nederland de kabelpenetratie minder groot is.
- Heb in de gaten dat Nederlandse tv-zenders door de snelle opmars van online en de felle concurrentie tussen aanbieders onderling gedwongen zijn om snel in te spelen op nieuwe technieken zoals mobiele tv. Bovendien moeten ze een bijbehorend advertentieaanbod ontwikkelen. Dit kan een kennisvoorsprong opleveren ten opzichte van België.
- Merk op dat in beide landen op de langere termijn de producenten en eigenaars van producties in het voordeel zijn. De toekomst van zenders is bij een toenemend digitaal aanbod veel minder zeker. In Nederland gaan de ontwikkelingen op dit punt waarschijnlijk het snelst.

## Radio

- Merk op dat digitalisering wellicht ruimte biedt voor nieuwe radiozenders. Nu is die in beide landen (zeer) beperkt.
- Let daarom als Vlaamse zender goed op of in Nederland het plan doorgaat om de etherfrequenties te verlengen in ruil voor investeringen in digitale radio. Dit zal mede bepalen hoe de Nederlandse digitale radiomarkt er straks uitziet.
- Houd als Nederlandse aanbieder de ontwikkelingen rond digitale radio in België in de gaten, mogelijk ontstaan hier kansen om toe te treden tot een markt die op analogoos terrein op slot zit.
- Heb in de gaten dat mediabedrijven een strategisch belangrijke kennisvoorsprong kunnen opbouwen als de overgang naar digitale radio in hun eigen land sneller verloopt dan in het buurland.

## Dagbladen

- Profiteer als Belgische uitgever van de ervaring die Nederlandse kranten hebben opgebouwd met webshops.
- Benut als Nederlands mediabedrijf met online ambities de sterke merken die de Belgische kranten online hebben gecreëerd.
- Houd het aanbod op het gebied van nieuwsapplicaties voor smartphones en tablets aan weerszijden van de grens in de gaten. Toets in België vooral wat het effect is op de merkloyaliteit in de losse verkoop, volg in Nederland in de eerste plaats de ontwikkeling van bijpassende advertentiemogelijkheden.

## Tijdschriften

- Benut als Belgische aanbieder de ervaring die Nederlandse uitgevers dankzij de snelle opmars van internet in dat land hebben opgebouwd met een nieuwe reclamedynamiek, waarbij adverteerders zelf zender worden en branded content snel aan belang wint.
- Onderzoek als Belgische uitgever de mogelijkheden om te putten uit de ervaring die Nederlandse mediabedrijven door de snelle opmars van online in dat land hebben opgebouwd met webshops.
- Volg de ontwikkelingen op het gebied van tijdschriftapplicaties voor smartphones en tablets aan weerszijden van de grens. In Nederland kunnen uitgevers het zich niet veroorloven om de laatste te zijn die zulke diensten aanbiedt, in België kan een goed aanbod nog een groot deel van deze jonge markt veroveren.

## Online

- Zie in dat Nederland door de massale online activiteit van zijn bevolking geweldige kansen biedt om nieuwe concepten te beproeven. Bekijk bij eenmaal behaald succes wat er nodig is om dit ook in België te realiseren.
- Besef dat België veel kleine en middelgrote bedrijven kent, voor wie online adverteren en het opzetten van een webshop een hele stap is. Deze markt is nog nauwelijks ontgonnen en biedt veel kansen.
- Verzilver als Nederlandse aanbieder de in eigen land opgebouwde expertise op die Belgische markt. Steek wel energie in laagdrempelige ondersteuning en ga een alliantie aan met een voor de adverteerder vertrouwd merk.
- Benut als Belgisch mediabedrijf de sterke positie van de eigen merken om Nederlandse toetreders te verleiden tot interessante samenwerkingsvormen.
- Buit als Nederlands bedrijf de op het gebied van online adverteren opgebouwde kennisvoorsprong uit door de stap naar België te zetten. De lokale concurrentie heeft op dit punt nog veel minder ervaring.

- Merk op dat in België themaspecifieke portals ('verticals') zoals het Nederlandse kieskeurig.nl of bellen.com nog een onbekend fenomeen zijn. Hier ontstaan kansen als eenmaal meer aanbieders hun producten online hebben.

## Bioscoop

- Volg als Belgische exploitant de ontwikkelingen op de Nederlandse markt, waar consumenten al veel massaler online actief zijn en digitale televisiezenders in eerste instantie meer kans van slagen hebben. Dit biedt waarschijnlijk een redelijk beeld van de toekomstige dynamiek in België.
- Let in het bijzonder op de effecten die ontwikkelingen op het gebied van downloaden van internet, video on demand en digitalisering van bioscoopfilms hebben op de bezoekersaantallen, de interesse van adverteerders en de ontwikkeling van nieuwe advertentiemogelijkheden.
- Leer als Nederlandse aanbieder van de ervaring die Vlaamse exploitanten hebben opgebouwd op het gebied van beleving. Deze kennis kan cruciaal zijn bij het vinden van een succesvol antwoord op de door digitalisering opkomende thuisbioscoop.
- Merk op dat de Belgische bioscoopsector een flinke kennisvoorsprong heeft op het gebied van digitale film. Nederlandse bedrijven staan nog aan de vooravond van grote investeringen op dit terrein. Volg als Belgisch bedrijf of op dit punt de beoogde Nederlandse subsidiëring doorgaat.

## Buitenreclame

- Volg als Belgische aanbieder hoe de snelle opkomst van de nieuwe media in Nederland uitwerkt op de productontwikkeling van exploitanten in dat land. Die zullen wellicht ook door de felle concurrentie sneller ervaring opdoen met combinaties van buitenreclame en mobiel internet.

# 5. Pijler: maak werk van een sterk merk

Twee belangrijke tendensen binnen het medialandschap in het Nederlands taalgebied zijn het steeds verder uitdijende keuzeaanbod voor de consument en de verscherpte focus van adverteerders op het netto effect van hun investeringen. In de loop der tijd zijn doelgroepen kritischer en contacten vluchtiger geworden: abonnementen worden schaarser en de kijker, lezer of gebruiker klikt en zapt met razend tempo door het steeds ruimere aanbod. Met alle gevolgen voor het bereik van dien. Op deze ontwikkelingen is uiteindelijk maar één antwoord mogelijk: werk maken van een sterk merk. Een merk dat consumenten en adverteerders bindt, omdat er iets unieks te halen is. En juist op dit punt zijn er interessante synergieën tussen België en Nederland.

## Sterke prestaties zijn belangrijker dan ooit

Sterke merken leveren tegenwoordig bij voorkeur meetbare prestaties. Mede onder invloed van de opkomst van internet en de recente economische crisis is hier binnen de mediasector toenemende aandacht voor. Internet maakt het mogelijk om heel scherp op klantbehoeften te focussen en precies te meten hoeveel impact een uiting heeft. Tegelijkertijd hebben adverteerders door druk op hun reclamebudgetten scherper moeten letten op de resultaten die ze met hun campagnes boeken. Die focus zal niet meteen verdwijnen nu de economie voorzichtig aantrekt en de investeringen weer toenemen. Het ruime aanbod en de kritische houding van de consument zijn immers gebleven. Adverteerders zullen aan exploitanten en mediabureaus steeds vaker vragen naar de effectiviteit van hun investeringen.

### Leer van elkaars antwoord op uitdagingen

De meeste media lijken zich na de crisis goed te herstellen, de investeringen zitten weer in de lift. Toch is er wel degelijk reden voor zorg, want de grootste adverteerders creëren nu al eigen online platforms voor directe interactie met de klant. Als die trend doorzet en navolging vindt bij de veel grotere groep van middelgrote adverteerders, dwingt dat ondernemers bij alle mediatypen om nog eens goed na te denken over mogelijkheden om hun merken te versterken. Hierbij kunnen Nederlandse en Belgische bedrijven veel van elkaar opsteken. Beide groepen hebben namelijk waardevolle expertise opgebouwd in reactie op geheel eigen uitdagingen:

- leer als Nederlands mediabedrijf van de efficiënte wijze waarop Belgische mediaconcerns in sterke merken hebben geïnvesteerd. De geringe omvang van hun afzetmarkt heeft hen gedwongen om op dit punt maximale prestaties te koppelen aan een scherp oog voor kostenbesparing;
- merk als Belgisch bedrijf op hoe de opkomst van internet adverteerders in Nederland nu al in staat stelt om zelf als zender te fungeren en zo exploitanten dwingt om nieuwe advertentievormen te ontwikkelen. Besef dat de adverteerder ook in België steeds vaker alleen nog toenadering zal zoeken tot merken die sterk genoeg zijn om meerwaarde te creëren, bijvoorbeeld in de vorm van een groter of kwalitatief beter bereik.

---

***'Hoe groter de mondialisering, hoe talrijker het aantal spelers, hoe belangrijker het is voor de consument om een vertrouwensmerk te hebben. Merken zijn belangrijker dan ooit tevoren. Als exploitant moet je ze heel erg koesteren.'***

***Christian van Thillo,  
De Persgroep***

---

***'Merkebeleving moet altijd consistent zijn. Neem in België bijvoorbeeld TMF travel: de consument gaat via GOGO met een TMF-verwachting naar Ibiza. Dan is het erg belangrijk dat er ook een TMF-beleving volgt.'***

***Michel Dupont, MTV  
Belgium***

---

### Denk vanuit de doelgroep

Cruciaal bij het versterken van merken is het creëren van inhoudelijke meerwaarde door aansluiting te zoeken bij de behoeften van de consument. Steeds meer adverteerders ontdekken dat hun doelgroepen beter te binden zijn met praktische tips, informatie en hulpmiddelen dan met gelikte reclameboodschappen. Die laatste verliezen hun waarde niet geheel, maar een sterk merk zoekt tegenwoordig vooral ook de dialoog:

- ga niet uit van een bestaand businessmodel als de wereld verandert. Ga uit van wat de doelgroep wil, wat een medium voor de gebruiker kan oplossen. Kijk daarna hoe dit in het businessmodel kan worden ingepast;
- stap af van het idee dat het alleen om zenden gaat. Probeer liever interactie op gang te brengen, dat biedt meer inzicht in de behoeften van de doelgroep. En het levert waardevollere contactmomenten op, waar een adverteerder graag bij zal aanhaken;
- besef dat in de relatie met adverteerders content creation, content marketing en branded content steeds belangrijker worden. Versterk een medium in de eerste plaats met waardevolle inhoud, dat zorgt voor merkloyaliteit. En wees flexibel: stel de adverteerder in staat om als 'uitgever' op te treden als hij daar prijs op stelt.

## Crossmediaal is er in beide landen nog veel te winnen

Een voor de hand liggend antwoord op de vraag naar sterke merken is een crossmediaal advertentieaanbod, waarbij het merk bij meerdere media wordt uitgenut en het er niet toe doet via welke drager de boodschap bij de consument komt. Dit is precies één van de terreinen waarop zich tussen België en Nederland flinke verschillen voordoen. Om die reden kunnen ondernemers uit de twee landen veel van elkaar leren:

- merk op dat Belgische bedrijven door ruimere wettelijke mogelijkheden al veel meer ervaring hebben met het crossmediaal neerzetten van hun merken, maar ook nog veel beter kunnen (en moeten) worden in het verzilveren van de kansen die dit oplevert;
- zie in dat Nederlandse bedrijven weliswaar sterk door de wetgeving zijn gehinderd bij het crossmediaal positioneren van hun merken, maar hierdoor ook gedwongen zijn om maximaal inventief te zijn bij de ontwikkeling van nieuwe advertentievormen. Dit kan een kennisvoorsprong opleveren, maar dan is er binnen de wél toegestane mediaconcentraties eerst nog veel werk te doen.

## Sterke merken: de voornaamste kansen per medium

De kansen op het gebied van merkontwikkeling en –positionering verschillen uiteraard per medium. De voornaamste kansen op een rij.

### Televisie

- Merk op dat de Nederlandse tv-markt al geruime tijd te maken heeft met afnemende effectiviteit door een ruim zenderaanbod en een sterk opkomende internetsector, terwijl de Belgische markt nog meer aan het begin van dit proces staat.
- Volg als Belgisch mediabedrijf daarom de ontwikkelingen op de Nederlandse markt: welke nieuwe oplossingen vinden exploitanten om hun merk te versterken en adverteerders te (blijven) trekken?
- Besef als Nederlandse aanbieder dat er op dit punt naar alle waarschijnlijkheid een kennisvoorsprong ontstaat ten opzichte van de Belgische concurrentie.

---

*“Wij hebben banken vaak gezegd dat ze niet zelf een jongerenmerk moeten gaan opbouwen. Dat gaat ze toch niet lukken. Wij hebben er 25 jaar over gedaan om ons te positioneren als een credible youth brand. Gebruik dus onze brand en laat die voor je werken.”*

*Michel Dupont, MTV  
Belgium*

---

---

*Nederland heeft een historie van hele sterke A-merken zoals Friesche Vlag, Campina, Peijnenburg en Bruna. Waar je in België veel internationale merken ziet, is in Nederland de kracht van lokale roots gekoppeld aan de grootte van de markt. Merken zijn verankerd. Lokale merken doen het fantastisch.’*

*Hans Cools, Sanoma*

---

---

*“Wij hebben dit jaar en vorig jaar niet minder maar juist meer aan marketing uitgegeven, om mensen en merken met elkaar te verbinden. Ik geloof daarbij heel erg in co-makership: mediabureau, exploitant en adverteerder die zich organiseren, zodat je samen waarde creëert.”*

*Harry Dekker, Unilever  
Benelux*

---

---

*'In Vlaanderen hebben we heel sterk aan onze krantenmerken gewerkt en er posities mee opgebouwd in verschillende dragers. We liggen er niet meer wakker van via welke drager het nieuws bij de consument komt, zolang hij maar voor ons merk kiest.'*  
*Hans De Rore, Corelio*

---

## Radio

- Heb in de gaten dat muziek voor zo'n groot deel internationaal is, dat een sterk merk zowel in Nederland als België kan werken. Dit biedt veel kansen om synergievoordelen te behalen.
- Houd bij het neerzetten van het merk wel rekening met lokale muziekmaken. België heeft een rockscene, Nederlanders houden meer van mainstream en pop.
- Besef ook dat een lokale ervaring nodig blijft om het merk geloofwaardig te maken: zorg voor nationale presentatie (dj's), jingles en dergelijke.
- Buit uit dat popzenders vooral bij de specifieke doelgroep jongeren vaak een sterke merkpositie hebben. Het kan voor andere partijen erg interessant zijn om hieraan hun eigen merk of branded content te verbinden.

## Dagbladen

- Leer als Nederlandse redactie van de wijze waarop Belgische krantenredacties en uitgevers aan hun merken werken. Zij hebben op dit punt noodgedwongen veel expertise opgebouwd, want hun afzetmarkt is kleiner en de markt (meer losse verkoop) dynamischer.
- Besef als Vlaamse krantenmaker dat de Nederlandse markt van vandaag door een teruglopend aantal abonnementen om dezelfde creativiteit vraagt. De in België opgebouwde expertise is hier dus zeer welkom.
- Heb als Belgische aanbieder in de gaten dat de opkomst van internet ook in België zal doorzetten en vroeg of laat, net als in Nederland, voor scherpere concurrentie op het gebied van nieuwssites zal zorgen. Blijf dus investeren in de online merken.
- Houd als Nederlands mediabedrijf in de gaten dat Belgische kranten vooral op het gebied van webwinkels een kennisachterstand hebben. Probeer tot samenwerking te komen met de sterke merken die Belgische kranten online hebben neergezet.
- Probeer als Vlaamse uitgever het online merk te versterken met Nederlandse kennis op het gebied van e-commerce en social media, bijvoorbeeld door Nederlanders aan te trekken of een joint venture aan te gaan.

## Tijdschriften

- Leer als Nederlandse uitgever van de strategieën die Belgische magazines, gedwongen door hun beperkte afzetmarkt, hebben ontwikkeld om merkloyaliteit te creëren.
- Profiteer als Belgische aanbieder van de ervaring die Nederlandse redacties dankzij de snelle opmars van internet in dat land hebben opgebouwd met een nieuwe reclamedynamiek, waarbij adverteerders online eigen sterke merken hebben en branded content snel aan belang wint.
- Denk er als Nederlands mediabedrijf aan dat Belgische tijdschriften vooral op het gebied van webwinkels een kennisachterstand hebben. Dit creëert wellicht mogelijkheden voor samenwerking.
- Onderzoek als Belgisch magazine de mogelijkheden om bijvoorbeeld via een joint venture het online merk te versterken met Nederlandse expertise op het gebied van social media en e-commerce.

## Online

- Claim als Nederlands mediabedrijf met ruime online ervaring nú een sterke positie op de Vlaamse online markt. Daar zijn op dit moment nog nauwelijks grote merken actief.
- Besef als Vlaams mediabedrijf dat Nederlandse aanbieders weliswaar meer online ervaring hebben, maar meestal geen merk dat de Vlaamse consument kent en vertrouwt. Dit biedt een perfecte uitgangspositie voor samenwerkingsprojecten.
- Zorg als Nederlandse aanbieder van e-commerce voor een vliegende start in België door allianties aan te gaan met één of meer voor de Vlaamse consument vertrouwde merken.

## Bioscopen

- Versterk als Nederlandse aanbieder het eigen merk met behulp van de ervaring die Vlaamse exploitanten hebben opgebouwd op het gebied van beleving.
- Volg als Vlaamse exploitant de wijze waarop de Nederlandse bioscoopsector zijn merken online positioneert en versterkt. Door de snelle opkomst van internet in Nederland gaan de ontwikkelingen op dit terrein daar waarschijnlijk sneller.
- Zie in dat films van eigen bodem in beide landen sterke merken vormen. Dit biedt volop kansen om adverteerders te trekken. Denk bijvoorbeeld aan bijpassende sampling en product placement met producten die eveneens van eigen bodem komen.

## Buitenreclame

- Volg als Belgische aanbieder hoe de snelle opkomst van de nieuwe media in Nederland uitwerkt op de productontwikkeling in dat land. Exploitanten zullen hier waarschijnlijk sneller ervaring opdoen met bijvoorbeeld combinaties van buitenreclame en merkpositionering via social media.

---

*'Opvallend genoeg zijn de online successen van nu niet in de traditionele mediabedrijven ontstaan. Terwijl je daar toch alle bronnen hebt om er een succes van te maken: bekende merken, bekende Nederlanders, gigantische broadcasting power, muziek, evenementen. Daar kun je veel meer mee doen.'*

---

*Marc de Vries, Hyves*

# DEEL III - CONCLUSIES EN VERANTWOORDING

---

---

# 1. Samenvatting en nawoord

Een uiteenlopend vestigingsklimaat, sterk verschillende culturen, onderling afwijkende communicatie-infrastructuren: niemand kan met droge ogen beweren dat grensoverschrijdend ondernemen in het Nederlands taalgebied voor mediabedrijven vanzelfsprekend is. Ook wij van ABN AMRO niet. Maar als bankiers zijn we altijd al bezig om onze klanten op risico's en complicaties te wijzen. Daarom vinden we het des te aardiger om ditmaal op de kansen en de synergieën te focussen. Want wie grensoverschrijdend wil ondernemen, moet enig opportunisme tentoon durven spreiden. En mediaondernemingen in België en Nederland kunnen binnen de strategische pijlers van de gedeelde taal, uiteenlopende politieke krachtenvelden, afwijkende culturen, digitalisering en merkpositionering enorm veel van elkaar leren.

## Een perfect huwelijk

Eigenlijk is het heel bijzonder dat er binnen zo'n klein geografisch gebied twee mediasectoren bestaan die elkaar op zoveel punten aanvullen als de Vlaamse en de Nederlandse. Want ga maar na: waar de Belg excelleert in het perfectioneren van een product, verstaat de Nederlander juist de kunst om een goed idee te verkopen en te vermarkten. En waar de Nederlander als geen ander weet hoe hij een nieuw product of concept moet hypen, is de Belg meer gericht op het creëren van langdurige relaties en successen. Een van de meest sprekende concrete voorbeelden is wel dat Nederlandse mediabedrijven al veel verder zijn doorgedrongen in de wereld van online proposities, terwijl hun Belgische concurrenten intussen hun efficiëntie en creativiteit perfectioneren bij de klassieke media. Nederlander en Belg vormen in veel opzichten een perfect huwelijk.

## Zoek de samenwerking!

Een van de voornaamste conclusies in dit rapport is dan ook dat het altijd de moeite waard is om na te denken over grensoverschrijdende samenwerking. En zo'n beetje alle betrokkenen zijn het erover eens: lokale expertise is bij de stap over de grens onmisbaar. Een inhoudelijk goed product ontstaat pas als de makers geworteld zijn in de lokale cultuur en alle finesses van de markt beheersen. Daarom is het zonder meer raadzaam om niet zelf het wiel te gaan uitvinden, maar samen te werken met lokale professionals. Dat kan door een lokale vestiging te laten leiden door autochtonen. Maar ook joint ventures vormen vaak een interessante optie, omdat zo direct een flinke schaalgrootte en slagkracht ontstaan.

## Kies met zorg, denk vooruit

Net als bij een echt huwelijk blijft het blijft wel verstandig om partners met zorg uit te

kiezen. Uiteraard besteedt iedere mediaondernemer met fusie- of samenwerkingsplannen veel aandacht aan het vinden van de juiste partij. Een onderneming die de juiste expertise in huis heeft, mensen met wie het 'klikt'. Maar het is ook goed om verder te kijken dan de eerste paar jaren. De aantrekkelijke partner van nu kan uiteindelijk een paard van Troje zijn. De samenwerking tussen krantenuitgever Corelio en mediabedrijf Google op de Vlaamse advertentiemarkt vormt in dit opzicht een interessante case. Nu hebben beide partijen terecht het gevoel dat ze een win-win deal hebben gesloten. Maar de vraag is of dat zo blijft als de online advertentiemarkt in België écht van de grond komt.

## Anticiperen op golfbewegingen

Er is nog een reden om de blik op de toekomst gericht te houden. De situatie met betrekking tot kansen en synergieën is niet statisch, maar verandert voortdurend. Ooit stond België bekend als het meest bekabelde land ter wereld, inmiddels streeft Nederland het door de aanleg van glasvezel voorbij. En ligt Nederland op het gebied van e-commerce nu nog ver voor, het zou niet vreemd zijn als Belgische mediabedrijven over een paar jaar creatiever blijken te zijn omdat hun kleinere afzetmarkt hen daartoe dwingt. De opmars van Vlaamse krantenmakers in Nederland laat zien dat het kán, vanuit een achterstandspositie de leiding nemen. Wie goed kijkt, ziet meer van zulke golfbewegingen. De grote kunst is om erop te anticiperen.

## Focus op kansen

Een cruciaal inzicht dat in het verlengde hiervan ligt en in dit rapport steeds opnieuw naar voren komt, is dat in veel gevallen de wet op de remmende voorsprong geldt. Waar het nu goed gaat, ligt de verleiding van gemakzucht op de loer. Terwijl een mediabedrijf dat nu in het nadeel is, juist maximaal wordt gestimuleerd om inventief te zijn. En dat kan op de langere termijn een voorsprong opleveren. Die gedachte is niet alleen troostrijk, maar vormt uiteindelijk vooral een uitdaging. Een uitdaging om over grenzen en beperkingen heen te kijken. En een uitdaging om te focussen op kansen. Wij van ABN AMRO hebben ons best gedaan om in dit opzicht de eerste stap te zetten.

## Dankwoord

Dat hebben we overigens niet alleen gedaan. We zijn in de eerste plaats dank verschuldigd aan het Nederlandse mediabureau Kobalt. Dit opende onlangs een vestiging in België en vormde als ervaringsdeskundige en mediakenner een haast vanzelfsprekende onderzoeks-partner bij dit rapport. Samen met Eric Samson, directeur van Kobalt België, heb ik een half jaar lang mogen ervaren hoe het is om met een Belg samen te werken. Het was meer dan plezant Eric! En ook dank aan een andere Eric, Hensen die als stagiair bij ABN AMRO met volle overgave aan dit rapport heeft gewerkt.

Verder gaat onze dank uit naar alle mediaondernemers die bereid waren hun kennis en ervaringen met ons te delen. De persoonlijke gesprekken die we met hen voerden, leverden een schat aan informatie op. Uiteraard de ABN AMRO collega's die de introducties hebben verzorgd, Edwin van Twist, Conrad Roelen, Patrick Kieboom en Gerben Dragt. En tot slot zijn we redactie bureau Ravesteyn & Zwart erkentelijk voor de ingebrachte redactionele expertise en vaardigheid.

We wensen iedereen veel leesplezier en inspiratie toe.

## 2. Lijst geïnterviewde mediaondernemers

ABN AMRO dankt de volgende mediaondernemers voor hun medewerking:

Lorenz Bogaert, CEO Netlog

Wim van der Borght, CEO Bananas

Peter Bossaert, Algemeen Directeur Q-music Nederland en Qgroup België

Koen Clement, CEO WPG Uitgevers

Hans Cools, Commercial Director Sanoma Magazines Belgium

Harry Dekker, Media Director Unilever Benelux

Michel Dupont, General Manager MTV Networks Belgium

Rob Eijkelenkamp, Algemeen Directeur Telegraaf Media Nederland

Roland van Geest, Hoofddirecteur Retail & Uitgeverijen Audax

Dick van de Graaf, Commercieel Directeur Endemol Nederland

Bert Habets, CEO RTL Nederland

Joris van Heukelom, Directeur Sanoma digital

Erik Portier, Country Manager Google Belgium

Willem Pruijssers, CEO Dutch Film Works

Hans De Rore, Corporate Director Advertising Corelio

Peter Ruiters, Business Development Endemol Nederland

Dominic Stas, Algemeen Directeur Studio 100

Christian van Thillo, Gedelegeerd bestuurder De Persgroep

Marc de Vries, CEO Hyves

# Colofon

---

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO.

**Uitgever:**

Menno van Leeuwen

---

**Interviews:**

Menno van Leeuwen, Eric Samson

---

**Redactiebuuro:**

Ravestein & Zwart, Roel van Dooren

---

**Projectteam:**

ABN AMRO: Menno van Leeuwen, Claire Bos, Sonja Remkes, Eric Hensen, Edwin van Twist, Conrad Roelen, Patrick Kieboom, Gerben Dragt.

Kobalt: Eric Samson, Maarten Stikkelorum, Nienke Jansen, Esther Wissink

---

**Commercieel aanspreekpunt:**

Menno van Leeuwen 020-6293776

---

**Distributie:**

U kunt deze uitgave vinden op [www.abnamro.nl/mediateam](http://www.abnamro.nl/mediateam)

---

**Disclaimer**

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

**© ABN AMRO, september 2010**

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO. Teksten zijn afgesloten op 23 september 2010.