

DE PRIJS VAN HET PUBLIEKE DEBAT

Een bedrijfseconomische geschiedenis van de Vlaamse krantenpers, 1830-1980

Johan Van Croonenborch

**Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van
Doctor in de Communicatiewetenschappen**

Universiteit Gent

academiejaar 2017-2018

Promotoren:

Prof. dr. K. Raeymaeckers

Prof. dr. T. Evens

Woord vooraf

Met dit proefschrift wil ik een stilaan oude belofte aan mijn mentor Ferdinand 'Fred' Chaffart (1936-2010) inlossen. Tijdens mijn jaren aan de leiding van een Vlaamse mediaonderneming was ik in de gelegenheid met hem van gedachten te wisselen over de natuur van media in het algemeen en van de toenmalige Vlaamse Uitgeversmaatschappij in het bijzonder. Freds brede zakelijke ervaring, intellectuele openheid, warme persoonlijkheid en gastvrijheid maakten van de gesprekken bij hem thuis in Tienen bijzondere ervaringen. Tot een studie als deze, naar het bedrijfseconomische beginsel van één en ander om het zo maar te formuleren, heeft hij mij aangezet.

Apart van die inspiratie was de weg naar een academisch werk in vele opzichten uitdagend. De werelden van het ondernemen enerzijds en *academia* anderzijds vertonen nogal wat verschillen. Voor de interesse, aanmoediging en het geduld dat mijn promotoren aan de dag hebben gelegd en bijzonder voor hun academische toets ben ik veel meer dan erkentelijk. Oprechte dank hierbij aan Prof. dr. K. Raeymaeckers en Prof. dr. T. Evens. Dit werk is evenzeer schatplichtig aan de erg welgekomen suggesties van Prof. em. dr. E. De Bens en Prof. dr. R. Picard. Hierin wil ook graag de andere leden van de Examencommissie betrekken: Voorzitter Prof. dr. P. Vyncke, Prof. dr. D. Biltereyst, Prof. dr. H. van Kranenburg en Prof. dr. Ch. Verbruggen.

Speciale dank gaat uit naar Christian Van Thillo en Marc Vangeel die mij toegang gaven tot de (bedrijfseconomische) archieven van *Het Laatste Nieuws*, *Gazet Van Antwerpen* en *Het Belang van Limburg*. In gelijke mate ook dank aan Toon van den Meijdenberg voor de toestemming het archief van *Het Volk* te raadplegen in het KADOC. De concrete en logistieke steun daarbij van Carla Van Lautem, Pascale Neuts en Patricia Quaghebeur was bijzonder sympathiek en warm.

Mensen uit de dagelijkse praktijk van het (media-)ondernemen waren bereid om hun kennis en inzichten te delen tijdens de voorbije jaren. Een grote 'merci' hierbij aan Ivan Bouchaert, Jan Lynen, Koen Maes en Joris Coppye.

Ten slotte, een lieve omhelzing voor mijn meest dierbaren. Quinten, Florian, Randi...

Overzicht illustraties

- Illustratie 1 : Typologie onderzoek in media-economie
- Illustratie 2 : Karakteristieken van de krantenmarkt
- Illustratie 3 : De productlevenscyclus
- Illustratie 4 : Excerpt van voorschriften PLC-management
- Illustratie 5 : Het originele Ansoffrafter
- Illustratie 6 : Pims' key strategic factors influencing business performance
- Illustratie 7 : De BCG-matrix
- Illustratie 8 : Inkomsten uit advertentie en krantenverkoop
- Illustratie 9 : 'Evolution du volume des annonces publicitaires'
- Illustratie 10 : Internationale vergelijking van paginerings- en verkoopprijs in 1955
- Illustratie 11 : Internationale vergelijking verbruik krantenpapier per capita
- Illustratie 12 : Boekhoudkundige winsten N.V. Excelsior en S.V. Ontwikkeling, 1965-1976
- Illustratie 13 : Tijdlijn perssubsidies in Europa (1950-2000)
- Illustratie 14 : Typologie van mediasubsidies

Overzicht tabellen

- Tabel I : Lijst Vlaamse krantentitels (selectie 1)
- Tabel II : Lijst Vlaamse krantentitels (selectie 2)
- Tabel III : Oplage en betaalde verspreiding van Vlaamse kranten, 1890-2015
- Tabel IV : Type-exploitatie *Het Handelsblad*
- Tabel V : Basismodel centenblad
- Tabel VI : Balansen N.V. De Vlijt (1893-1914) (in 000 BEF)
- Tabel VII : Resultatenrekeningen N.V. De Vlijt (1893-1914) (in 000 BEF)
- Tabel VIII : Verkorte balansen N.V. Het Volk 1901-1913 (in 000 BEF)

Overzicht grafieken

- Grafiek 1 : industrielevenscyclus Vlaamse kranten, 1850-2015
- Grafiek 2 : evolutie aantal Vlaamse krantentitels (selectie 2)
- Grafiek 3 : evolutie oplage en betaalde verspreiding, 1890-2015 (000-tallen)
- Grafiek 4 : aandeel miliciens die kunnen lezen en schrijven, 1854-1910
- Grafiek 5 : opleidingsniveau Belgische bevolking ouder dan 15 jaar, 1987
- Grafiek 6 : plaats van oprichting Vlaamse krantentitels (selectie 2)
- Grafiek 7 : krantenverkoop per 1.000 inwoners, Vlaamse bevolking
- Grafiek 8 : krantenverkoop per 1.000 inwoners in Nederland en Vlaanderen, 1950-2010
- Grafiek 9 : index Vlaamse en Nederlandse bevolking, 1890-2010
- Grafiek 10 : verhouding advertentie- en lezersinkomsten Vlaamse Uitgeversmaatschappij, 2002-2006
- Grafiek 11 : reclame-inkomsten Vlaamse kranten, 1891-1981
(constante prijzen, referentiejaar = 1966)
- Grafiek 12 : indices advertentie ontwikkeling Vlaamse kranten, 1890-1980 (1966=100)
- Grafiek 13 : tentatieve index advertentie-inkomsten Vlaamse kranten, 1893-1980
(constante prijzen; 1966=100)
- Grafiek 14 : index Belgische reclamebestedingen (algemeen en in kranten), 1969-1980
(constante prijzen, 1969=100)
- Grafiek 15 : evolutie aandeel per medium in Belgische reclamebestedingen, 1969-1980
- Grafiek 16 : groei advertentiebestedingen per medium (mio BEF; nominaal)
- Grafiek 17 : gemiddelde groeipercentages Vlaamse krantensector, 1890-2015
- Grafiek 18 : diverse PLC's op basis van verkoop (000-tallen)
- Grafiek 19 : evolutie bevolking provincie Limburg en verkoop *Het Belang van Limburg*, 1910-2015 (000-tallen)
- Grafiek 20 : evolutie aantal leden ACV en ABVV, 1910-1976
- Grafiek 21 : procentuele verdeling per regio van leden ACV en ABVV in 1976
- Grafiek 22 : verkoop *Het Nieuwsblad* + *De Standaard* (+ *Het Volk* vanaf 1995), 1925-2015

Grafiek 23 : inkomsten advertentie en abonnementen *Het Handelsblad*, 1856-1861 (BEF)

Grafiek 24 : 'break-evenpunt' *Het Handelsblad* (BEF en exemplaren)

Grafiek 25 : 'break-evenpunt' van een centenblad (zonder advertentie) (BEF en aantal)

Grafiek 26 : verkoop N.V. De Vlijt, 1892-1914 (in exemplaren)

Grafiek 27 : inkomsten N.V. De Vlijt uit lezers- en advertentiemarkt in BEF (1892-1914) met aanduiding van aandeel advertentie in omzet

Grafiek 28 : evolutie activa N.V. De Vlijt, 1893-1914 (000 BEF)

Grafiek 29 : financieringsbehoefte en EBITDA N.V. De Vlijt, 1893-1914 (000 BEF)

Grafiek 30 : samenstelling passiva N.V. De Vlijt, 1893-1914

Grafiek 31 : EBITDA t.o.v. totale passiva N.V. De Vlijt, 1893-1914

Grafiek 32 : netto-schuldgraad N.V. De Vlijt (in maanden omzet), 1893-1914

Grafiek 33 : vaste activa in NBK in 000 BEF en als percentage van bedrijfsopbrengsten N.V. De Vlijt, 1893-1914

Grafiek 34 : afschrijvingen en EBITDA N.V. De Vlijt, 1893-1914

Grafiek 35 : $\text{EBITDA op bedrijfsopbrengsten} \times \text{omloopsnelheid totaal vermogen} = \text{EBITDA op totaal vermogen}$ N.V. De Vlijt, 1893-1914

Grafiek 36 : verdeling van de brutomarge tussen personeel en exploitatie N.V. De Vlijt, 1893-1914

Grafiek 37 : kosten en (intern) resultaat N.V. De Vlijt, 1893-1914

Grafiek 38 : dekking kaskosten door opbrengsten krantenverkoop N.V. De Vlijt, 1895-1913

Grafiek 39 : inkomsten uit advertentie vs. (intern) resultaat N.V. De Vlijt, 1895-1913 (000 BEF)

Grafiek 40 : vaste activa, investeringen en NBK N.V. Het Volk, 1901-1913 (000 BEF)

Grafiek 41 : afschrijvingen t.o.v. vaste activa en cashflow t.o.v. totale passiva N.V. Het Volk, 1901-1913

Grafiek 42 : oplage *Het Laatste Nieuws*, 1893-1913 (000-tallen)

Grafiek 43 : evolutie indexcijfer der consumptieprijzen, 1920-1980 (1966=100)

Grafiek 44 : evolutie reële krantenprijs, 1891-1980 (BEF; 1966=100)

- Grafiek 45 : aandeel reclame-inkomsten in omzet *Gazet van Antwerpen* en *Het Volk*, 1921-1936
- Grafiek 46 : reclame-inkomsten *Gazet van Antwerpen* en *Het Volk*, 1921-1936 (in 000 BEF)
- Grafiek 47 : inkomsten in constante prijzen uit reclame voor Vlaamse kranten, 1945-1980 (mio BEF; 1966=100)
- Grafiek 48 : reële papierprijs in BEF per kilogram, 1891-1980 (1966=100)
- Grafiek 49 : index oplage en paginering *Gazet van Antwerpen*, 1895-1980 (1895=100)
- Grafiek 50 : index dagelijks productievermogen *Gazet van Antwerpen* en *Het Laatste Nieuws* 1895-1980 (*Gazet van Antwerpen* 1895=100)
- Grafiek 51 : personeelsbestand Vlaamse uitgeverijen, 1949-1980
- Grafiek 52 : kapitaalintensiteit van Vlaamse uitgeverijen in constante prijzen, 1949-1980 (BEF; 1966=100)
- Grafiek 53 : evolutie van het aantal personeelsleden in de Belgische dagbladpers, 1980-2000
- Grafiek 54 : omzet t.o.v. personeelkosten Vlaamse kranten, 1947-1981 (BEF)
- Grafiek 55 : omzet per hoofd in constante prijzen, 1949-1980 (000 BEF; 1966=100)
- Grafiek 56 : index omzet, toegevoegde waarde en personeelkost per hoofd *Gazet van Antwerpen*, 1949-1980 (1949=100)
- Grafiek 57 : gemiddelde 10-jaarlijkse groei Vlaamse krantenmarkt, 1890-2015 (000 exemplaren)
- Grafiek 58 : boekhoudkundig resultaat van Vlaamse krantenbedrijven, 1948-1980 (000 BEF in constante prijzen; 1966=100)
- Grafiek 59 : aandeel aankopen, personeelkosten, afschrijvingen en cashflow in bedrijfsopbrengsten en ontwikkeling van de reële krantenprijs N.V. De Vlijt, 1949-1980
- Grafiek 60 : aandeel personeelkosten, afschrijvingen en cashflow in bedrijfsopbrengsten N.V. Hoste , 1955-1980
- Grafiek 61 : cashflow in termen van bedrijfsopbrengsten N.V. Concentra , 1954-1980
- Grafiek 62 : ontwikkeling totale activa van Vlaamse uitgeverijen, 1948-1980 (000 BEF in constante prijzen; 1966=100)

Grafiek 63 : cashflows in de Vlaamse krantenbedrijven, 1949-1980 (mio BEF in constante prijzen, 1966=100)

Grafiek 64 : nominale cashflow op totale activa Vlaamse krantenuitgeverijen en inflatie, 1949-1980

Grafiek 65 : cashflow in termen van bedrijfsopbrengsten N.V. De Vlijt, 1894-1980

Grafiek 66 : marktaandeel 3 en 4 toptitels Vlaamse krantenmarkt, 1890-1980

Grafiek 67 : Herfindal-Hirschman-index Vlaamse kranten, 1890-1990

Grafiek 68 : evolutie relatieve marktaandelen (1915-1980)

Grafiek 69 : vijfjaarlijkse groei van de Vlaamse lezersmarkt, 1890/95-1980, uitgesplitst naar volume en prijs en de evolutie van de dagomzet in de Vlaamse lezersmarkt (constante prijzen in 000 BEF; 1966=100)

Grafiek 70 : totale passiva en procentuele samenstelling N.V. De Vlijt, 1919-1939 (BEF; nominaal)

Grafiek 71 : NBK en verhouding ervan tot de bedrijfsopbrengsten N.V. De Vlijt, 1919-1939 (000 BEF; nominaal)

Grafiek 72 : aandeelhoudersverhoudingen N.V. Hoste, 1956-1981

Grafiek 73 : ontwikkeling totale passiva van Vlaamse uitgeverijen, 1948-1980 (constante prijzen in 000 BEF; 1966=100)

Grafiek 74 : solvabiliteit van Vlaamse krantenbedrijven, 1947-1980

Grafiek 75 : NBK en vaste activa N.V. De Vlijt, 1948-1980 (000 BEF; nominaal)

Grafiek 76 : NBK en vaste activa N.V. Concentra, 1948-1980 (000 BEF; nominaal)

Grafiek 77 : NBK en vaste activa N.V. Hoste N.V., 1948-1980 (000 BEF; nominaal)

Grafiek 78 : voorafbetaalde abonnementen, 1947-1980 (000 BEF; nominaal)

Grafiek 79 : voorafbetaalde abonnementen als percentage van totale passiva, 1947-1980

Grafiek 80 : boekhoudkundige winsten De Standaardgroep, 1948-1973 (000 BEF; nominaal)

Grafiek 81 : omzet, winst en cashflow van N.V. De Standaard, 1951-1965

Grafiek 82 : cumul dividenden (en tantièmes) N.V. De Vlijt en N.V Hoste, 1971-1980
(000 BEF; nominaal)

Grafiek 83 : cumul winst/verlies, cumul directe steun en geraamd 3-jaarlijks effect van BTW-reductie met 6% Vlaamse persbedrijven, 1971-1980 (mio BEF)

Lijst van gebruikte afkortingen

Abraham	: Catalogus van Belgische kranten (www.krantencatalogus.be)
ABVV	: Algemeen Belgisch Vakverbond
ACV	: Algemeen Christelijk Vakverbond
AMSAB	: Instituut voor Sociale Geschiedenis
BCG	: Boston Consulting Group
BEF	: Belgische frank
CBS	: Het Centraal Bureau voor de Statistiek (Nederland)
CRISP	: Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques
FOD	: Federale Overheidsdienst
IL/PLC	: industrie/productlevenscyclus
KADOC	: Het Documentatie en Onderzoekscentrum voor Religie, Cultuur en Samenleving
NBK	: netto bedrijfskapitaal
NIS	: Nationaal Instituut voor Statistiek (België, nu Statbel van FOD Economie)
NV	: naamloze vennootschap
ODIS	: Online Database voor Intermediaire Structuren (www.odis.be)
OSDOP	: Onderzoek-Studie- en Documentatiecentrum voor Publiciteit
SV	: samenwerkende vennootschap

Inhoudstafel

Woord vooraf	3
Overzicht illustraties	5
Overzicht tabellen	5
Overzicht grafieken	7
Lijst van gebruikte afkortingen	13
Inhoudstafel	15
I. Inleiding	19
II. Doelstelling en afbakening	23
III. Methodologische verantwoording	25
III.1. Een bedrijfseconomische geschiedenis	25
III. 2. Primaire bronnen	27
III.2.1. Het Laatste Nieuws	27
III.2.2. Het Belang van Limburg	28
III.2.3. Gazet van Antwerpen	28
III.2.4. Het Volk	28
III.3. Secundaire bronnen	29
III.4. Geschiedenis en theorie	31
IV. Theoretisch kader	35
IV.1. De krant als economisch goed, een literatuuroverzicht	35
IV.2. De industrie-/productlevenscyclus (IL/PLC)	42
IV.2.1. Oorsprong en inhoud van het concept	42
IV.2.2. Toepassing van het concept	46
IV.3. Het zakenmodel	48
IV.3.1. Oorsprong en inhoud van het concept	48

IV.3.2. Zakenmodel en strategie	51
IV.3.3. Toepassing van het concept	53
IV.4. Het Ansoffraster	55
IV.5. De inzichten van Bruce Henderson	57
IV.6. Toepassing van de inzichten van Ansoff en Henderson	60
 Deel I : De Vlaamse krantenmarkt	 61
I.1. Evolutie van het aanbod	61
I.2. Evolutie van de vraag	69
I.2.1. Lezersmarkt	69
° Vraagzijde van de industrielevenscyclus	69
° Scholarisatie en demografie	73
° Kranten uitgeven, een stedelijke aangelegenheid	76
° Krantenverkoop per 1.000 inwoners	77
I.2.2. Advertentiemarkt	79
° Een tweezijdige markt	79
° Advertentiewerving	85
I.3. Industrie- en productlevenscyclus	95
I.3.1. Industrielevenscyclus	95
I.3.2. Productlevenscyclus van enkele kranten	98
I.3.3. Enkele bijkomende beschouwingen	109

Deel II. Het evoluerende zakenmodel van de Vlaamse krantenmarkt	111
II.1. De Voorlopers 1830-1870	112
II.2. De Centenbladen 1870-1914	119
II.2.1. De casus van Gazet van Antwerpen (1891-1914)	123
° Product- en marktontwikkeling	123
° Balansen en resultatenrekeningen (solvabiliteit, rendabiliteit, liquiditeit)	126
° Een nadere kijk op de exploitatie	136
° Conclusies uit de casus	141
II.2.2. De casus van Het Volk (1891-1914)	142
II.2.3. Indicaties voor andere centenbladen	146
II.3. De Modernen na de Eerste Wereldoorlog tot 1980	149
II.3.1. Een verdriedubbeling van de krantenverkoop	150
<i>Intermezzo 1 : Patria-Astra-De Vlijt</i>	151
II.3.2. Een voortdurende stijging van de krantenprijs	153
II.3.3. Een toenemend hefboomeffect van de reclame-inkomsten	156
II.3.4. Een dalende papierprijs en een sterke uitbreiding van het product	160
II.3.5. Een formidabele uitbreiding van de benodigde productiecapaciteit	162
II.3.6. Een strijd om de (her)verdeling van de toegevoegde waarde	170
II.4. Een robuust zakenmodel?	175
II.4.1. Bescheiden financiële resultaten	175
II.4.2. Een zwak verdienmodel	186
° Prijsmechanisme	186
° Populaire versus kwalitatieve kranten	188
° Competitiemechanisme	189

<i>Intermezzo 2 : Concentratie in de Vlaamse dagbladpers</i>	191
II.4.3. Een Ansoff-perspectief	195
° Marktpenetratie en –ontwikkeling	195
° Productontwikkeling en diversificatie	196
II.4.4. Een Henderson-perspectief	198
Deel III. Financiering van de Vlaamse krantenmarkt	203
III.1. Financieringsvraagstukken tijdens het Interbellum	205
III.1.1. De casus van Gazet van Antwerpen (1919-1939)	205
III.1.2. Wijzigingen in aandeelhoudersstructuren tijdens het Interbellum	211
III.2. Vennootschapsvormen in de Vlaamse krantenindustrie	212
III.3. De financiële structuur van Vlaamse krantenuitgeverijen na Wereldoorlog II	217
III.3.1. Ontwikkeling van maatschappelijk kapitaal en eigen vermogen	217
III.3.2. Aanwending in vaste activa en evolutie netto bedrijfskapitaal	219
III.4. De casus van de socialistische pers	227
III.5. De casus van De Standaardgroep	229
III.6. Steun aan de pers, een politiek struikgewas	235
III.6.1. Steun aan de Vlaamse pers in België (tot 1980)	236
III.6.2. Effect van de steunmaatregelen op de Vlaamse pers	239
Besluit	243
Epiloog	249
Lijst van ongepubliceerde bronnen	253
Literatuur	257

I. Inleiding

***In short, a newspaper company,
regarded purely in the light of a business enterprise,
is not essentially different from any manufacturing company
that produces and sells a commodity.***

Willard G. Bleyer, *Newspaper Writing and Editing*, 1913, p.3.

De Belgische grondwet proclameerde in 1831 de vrijheid van drukpers. Deze bepaling omvatte boekdrukkerij, boekhandel en (dagblad)pers; een eenheid die toen vanzelfsprekend gold. Na het Napoleontische systeem van lokale persmonopolies en de persproblematiek tijdens de Hollandse periode werden in onze contreien geen staatskranten in het leven geroepen. Persvrijheid werd immers bepaald als een *negatief recht*. Wat wil zeggen dat de politieke overheid zich niet zou inlaten –behoudens een aantal restricties en procedures- met de publicatie van geschriften, kranten of andere. De vrijheid van meningsuiting, als belendend perceel, was in de concrete uitwerking dan niet zo absoluut (Delbecke, 2012), er werd wel een fundamentele keuze gemaakt om uitgeefactiviteiten over te laten aan andere actoren in de maatschappij. De (dagblad)pers was bestemd voor een ‘markt’. Het debat over het commerciële aspect van de pers is daarmee eigenlijk zo oud als het Belgische/Vlaamse krantenbedrijf zelf. Per definitie mikt een dagblad op continuïteit en zal onvermijdelijk de vraag van economische en financiële duurzaamheid zich stellen, ongeacht de juridische vorm waarbinnen de activiteit werd ontplooid. Die bezorgdheid is trouwens een constante in alle geraadpleegde archieven. *De prijs van het publieke debat* verwijst metaforisch naar de economische aspecten die de krantenmarkt bepaalden. Ook letterlijk was de prijs van het persproduct van doorslaggevend belang om -met een brede verspreiding- een publiek debat die naam waardig op gang te brengen. Met vallen en opstaan kreeg in België een persbestel vorm waarin de concepten ‘publieke opinie’ en ‘beleidskritiek’ centraal kwamen te staan, heel sterk geïnspireerd door de overtuigingen van het toenmalige Frans liberalisme.(Delbecke, 2012) Naastliggend ontstond daarmee het idee dat de pers die publieke opinie zowel weergeeft als vormt.

Ontstaan en wedervaren van de Vlaamse pers illustreren daarbij tevens een stuk culturele emancipatie in België waar het Frans als dominante taal gold in alle belangrijke velden van

het openbare leven. Ondanks een demografisch overwicht nemen pas vanaf 1970 de Vlaamse dagbladen op het vlak van verspreiding de bovenhand. (De Bens, 2001) Het leeuwendeel van de broodnodige advertentiebestedingen bereikte de Vlaamse pers slechts tien jaar later. (Smeets, 1985) Deze parameters schetsen de contouren van de Vlaamse krantenindustrie in het breder geheel van een trage economische ontwikkeling van haar culturele markt. (Gubin & Nandrin, 2005). De verwevenheid tussen kranten- en boekenvak bleek daarbij instrumenteel, zoals bijvoorbeeld de initiatieven van de families De Busscher en Vanderhaegen in het Gentse aantonen. Daarnaast was het journalistieke engagement van Vlaamse literatoren van reëel belang. (Simons, 2013) De moeilijke culturele en economische omgeving werd bijkomend bezwaard door ideologische verdeeldheid. Een enkele keer naar aanleiding van de Gelijkheidswet (1898) zullen de verschillende levensbeschouwelijke strekkingen aan eenzelfde zeel trekken. Toch zou in Gent tegelijkertijd de *Association flamande pour la vulgarisation de la langue française* het licht zien o.a. gesteund door Antoon Stillemans en Edward Anseele, respectievelijk gangmakers achter de kranten *Het Volk* en *Vooruit*. (Deneckere, 2005)

Na de afschaffing van de dagbladzegel in 1848 ontwikkelde de Vlaamse krantenmarkt zich in een eerste tijd nog traag. Met de geleidelijke doorbraak van goedkope dagbladen (centenbladen) vanaf 1870 evolueerden de kranten tot producten die verder gingen dan louter politieke opinie. Uiteraard bleef de levensbeschouwelijke inslag een onmiskenbare dimensie maar om te overleven, moesten de kranten ook boeiend zijn, goed gemaakt en tijdig op de markt. Nooit aflatende vereisten die het economisch leven van de kranten uitermate bepalen. Het zou bovendien een misvatting zijn dat dagbladen alléén de publieke opinie weergeven en vormen, een overschatting van de om en bij veertig kerntitels die sinds de creatie van België het hart van de Vlaamse krantenpers uitmaken. Duizenden andere publicaties met verschillende periodiciteit speelden evengoed een rol in dat gebeuren. Zoals vandaag hadden de kranten in vroegere dagen evenmin een monopolie over het nieuws en de duiding ervan.

In een moeilijke culturele en sociaal-politieke context creëerden bedrijven met verschillende juridische signatuur de economische ruimte voor/van het Vlaamse krantenlandschap. Hoe die uitgeverijen daarin geld verdienden en hoe ze werden gefinancierd, wordt in deze studie toegelicht. Het is tegelijkertijd een bedrijfseconomische geschiedenis én een geschiedenis van bedrijven voor de periode 1830-1980. De jaren tijdens de twee wereldoorlogen worden weliswaar niet behandeld aangezien dan van een normale marktwerking geen sprake is. Heel andere overwegingen beheersten toen de uitgeefactiviteit. Opmerkelijk is dat de lange termijneffecten van de oorlogsjaren al bij al beperkt bleven voor de structuur van de krantenmarkt.

Bij de opbouw van deze scriptie worden eerst in een aantal inleidende hoofdstukken Doelstelling en afbakening (II), Methodologische verantwoording (III) en Theoretisch kader (IV) toegelicht.

Deel I. schetst de ontwikkeling van aanbod en vraag. Kranten uitgeven kent een specifieke dynamiek op het niveau van individuele titels en van de sector als geheel. Een ontwikkelingsgang die veel karakteristieken vertoont van een industrie-/productlevenscyclus waarbij een innovatie/product verschillende levensfasen doorloopt van geboorte tot verval. Nochtans moet, in navolging van de rijke literatuur ter zake, het concept levenscyclus met nuance gebracht en geïnterpreteerd worden. Het tijds kader wordt in dit deel voor bepaalde componenten van de analyse wel uitgebreid tot 2015 om de fases in de ontwikkeling beter te kunnen duiden. De industrielevenscyclus, vanaf het ontstaan van de Vlaamse kranten tot op vandaag, schetst het algemene decor waartegen deze verhandeling zich afspeelt. Die cyclus wordt gevoed door de onderling erg variërende productlevenscycli van individuele titels.

Deel II. analyseert de opeenvolgende zakenmodellen (c.q. strategieën) die uitgeverijen hanteren om te concurreren op de Vlaamse krantenmarkt. Rendabiliteit bereiken was om tal van redenen geen sinecure. De nadruk ligt hier op het samenspel van opbrengsten, kosten en investeringen binnen de gehanteerde strategieën. Aan de hand van door Igor Ansoff (1918-2002) en Bruce Henderson (1915-1992) geformuleerde inzichten krijgen de beschreven zakenmodellen meer verklarende kracht en diepte. Delen I. en II. focussen dus hoofdzakelijk op het competitieve veld en hoe dat de Vlaamse krantenmarkt vorm gaf.

Hoewel intrinsiek verbonden met het voorgaande zoomt Deel III. specifiek in op de financiering van uitgeverijen. Kapitaalvorming en juridische structuren krijgen hier de nodige aandacht. Exogene schokken door monetair-economische crises, uitgesproken tijdens het Interbellum en de jaren zeventig, hertekenden op hun beurt de markt aanzienlijk.

Daarmee is deze studie over Vlaamse persgeschiedenis in hoofdzaak een prozaïsch verhaal van praktische en economische haalbaarheid, enigszins wars van de grote idealen die de (wetenschappelijke) discussies over het fenomeen pers zo boeiend maken. Dat impliceert geenszins een afwijzen van die uitermate belangrijke principes. Het is eerder een alternatieve handleiding bij het Vlaamse krantenlandschap in ontstaan en evolutie.

II. Doelstelling en afbakening

Het doel van deze verhandeling is zoals de titel aangeeft:

Een bedrijfseconomische geschiedenis van de Vlaamse krantenpers, 1830-1980.

Vanuit een bedrijfseconomisch perspectief wordt een verklaring aangereikt voor de ontwikkeling van het Vlaamse krantenlandschap tijdens deze periode. In het onderzoek naar die economische haalbaarheid stonden twee vragen centraal. Hoe verdienden in deze lange periode Vlaamse krantenuitgeverijen hun geld en hoe werden ze gefinancierd? In het volgende hoofdstuk over de methodologische verantwoording wordt dit perspectief in diepte uitgewerkt.

De inhoudelijke afbakening van de Vlaamse krantenpers behoeft nadere specificatie. Ten eerste slaat de omschrijving Vlaamse krantenpers in deze verhandeling louter op de Nederlandstalige dagbladen in Vlaanderen. Dit valt niet automatisch samen met de Vlaamse krantenmarkt als geheel wanneer Vlaanderen als geografische aanduiding wordt gebruikt. Gedurende de bestudeerde periode werden er immers (langlopende) Franstalige kranten in Vlaanderen (*Le Bien Public*, *La Métropole*,...) uitgegeven. Daarnaast vonden anderstalige kranten in Vlaanderen een lezerspubliek. Die categorieën werden niet opgenomen binnen de perimeter van deze studie. Niet dat de Franstalige kranten geen belangrijke stem hadden in het publieke debat, eerder het tegendeel. Ze bedienden de sociale bovenlaag in Vlaanderen en putten daaruit hun invloed. Alleen al de vaststelling dat Franstalige dagbladen vanaf de Belgische Omwenteling ook economisch haalbare projecten zijn, wijst op het grote verschil met de moeizame geboorte van de Nederlandstalige (c.q. Vlaamse) pers. De grens was bovendien niet onverbiddelijk; N.V. De Vlijt lanceerde in 1904 bijvoorbeeld *La Presse* (1904-1914). De 'Vlaamse' massakranten zullen vanaf het einde van de negentiende eeuw de bovenhand nemen in Vlaanderen. Het segment daarbinnen dat zich consequent richtte op de leidende groepen in Vlaanderen was beperkt en kwam eerder laat tot enige economische bloei.

Ten tweede spitst het onderzoek zich toe op de Nederlandstalige krantenpublicaties die minstens 6 maal per week verschijnen. Daarin lag bij uitstek de economische uitdaging voor Vlaamse krantenondernemers. Krantachtige publicaties met een andere frequentie zoals nieuws- en weekbladen waren veel talrijker. Nogal wat uitgevers hebben getracht om vanuit het platform van een week- of nieuwsblad naar een dagkrant te evolueren, echter zelden met (blijvend) succes.

In strikte zin gaat het in deze verhandeling dus om de markt van Nederlandstalige kranten in Vlaanderen die minimaal 6 keer per week verschijnen. Als in de tekst naar de Vlaamse krantenmarkt en -industrie wordt verwezen, is het belangrijk om deze beperkende omschrijving in het achterhoofd te houden.

De afbakening van de periode gebeurde op volgende criteria.

1. In eerste instantie is de afbakening van de periode institutioneel tussen het ontstaan van het unitaire België en haar (eerste) omvorming naar een federale staat in de periode 1970-1980.
2. Belangrijk is het gegeven dat ondanks een numerieke meerderheid van de Vlaamse bevolking, de Vlaamse krantenpers pas in 1970 groter zou worden dan de Franstalige op het vlak van verkoop. Rond 1980 volgden dan de advertentie-inkomsten. Ondanks die evolutie markeert de periode 1970-1980 de overgang van de Vlaamse krantensector naar een neergaande fase qua krantenverkoop.
3. Tegen die achtergrond deden zich verschuivingen voor in de krantentechnologie (photosetting, offsetprocédé, automatisering) en was er een toenemende tijdsdruk op het verschijningsmoment van de kranten. Bovendien kende de krant als product een enorme groei in schaal en scope gedurende de vijftiger en zestiger jaren waardoor de kapitaalintensiteit van de Vlaamse krantensector voortdurend toenam.
4. Er deden zich belangrijke veranderingen voor in het aandeelhouderschap van de Vlaamse krantenbedrijven. Door faillissementen (De Standaardgroep, Volksgazet) en door familiale evolutie (Hoste, Concentra) wijzigde de aandeelhoudercontrole over nagenoeg 70 procent van de krantenmarkt in de jaren zeventig. De overige krantenbedrijven moesten anderszins hun kapitaal verstevigen in een turbulente monetaire en economische omgeving.
5. In dat proces zou de overheid in de zeventiger jaren voor het eerst interveniëren via (directe en indirecte) steunmaatregelen.

In deze ruime tijdsspanne doorliep de krantensector als industrie een aantal ontwikkelingsfasen die bedrijfseconomisch kunnen gedeut en verklaard worden. Fasen die gekenmerkt worden door de evolutie van vraag en aanbod en door wijzigende zakenmodellen. Zoals reeds aangegeven in de inleiding wordt in Deel I het tijds kader opgerekt tot 2015 om de ontwikkelingsfasen beter te kunnen duiden. Delen II en III sluiten wel af in 1980.

III. Methodologische verantwoording

III.1. Een bedrijfseconomische geschiedenis

Als bedrijfseconomische geschiedenis focust deze verhandeling op de prestaties van Vlaamse ondernemingen, in welke juridische vorm dan ook, die actief waren in de markt van Nederlandstalige dagbladen. Ondernemingen streven continuïteit na en moeten zich daarom in de markt bewijzen. Op hoofdlijnen zijn er daartoe drie initiële vereisten:

- 1) valabele product/marktcombinaties ontwikkelen die met elkaar in competitie treden;
- 2) verzekeren van een doelmatig management dat opbrengsten, uitgaven en investeringen tot een vruchtbaar geheel maken;
- 3) voorzien in een adequate financiering want in fine is het falen van een onderneming een (momentane) financiële aangelegenheid, m.n. het niet langer voldoen aan betalingsverplichtingen én niet meer over krediet beschikken.

Tussen deze vereisten bestaan soms complexe interdependenties die zowel financieel-economisch, strategisch als historisch van aard kunnen zijn. Bedrijfseconomie stelt nog een aantal analysetechnieken ter beschikking om evoluties in kaart te brengen. Vier elementen zijn daarin van bijzonder belang:

- 1) rendabiliteit of de verhouding tussen winst en het geïnvesteerde vermogen;
- 2) solvabiliteit of de mate waarin een onderneming met eigen middelen is gefinancierd;
- 3) liquiditeit of de mate waarin een onderneming aan haar financiële verplichtingen op korte termijn kan voldoen;
- 4) beheersing van het (bedrijfs)kapitaal¹ of de mate waarin een onderneming haar ontwikkeling evenwichtig financiert.

De ontwikkeling en samenhang van al deze variabelen in de Vlaamse krantenondernemingen vormen de rode draad in deze verhandeling. In de bedrijfseconomische theorie (en praktijk) is een uitgebreid arsenaal van specifieke technieken voorhanden. Het aanwezige bronnenmateriaal verplichtte om diverse invalshoeken naast elkaar te gebruiken. Bij de concrete uitwerking van de analyses worden telkens de gehanteerde formules toegelicht.

Op zich kan een louter bedrijfseconomische benadering wat verrassen, zeker binnen de Communicatiewetenschappen. Kranten -en bij uitbreiding media- zijn inderdaad geen pure economische goederen, toch worden ze in deze verhandeling als dusdanig beschouwd. Daar

¹ Netto-bedrijfskapitaal (NBK) is een veelgebruikt concept in deze verhandeling. Balanstechnisch kan men het op twee manieren benaderen: 1) lange termijn passiva minus vaste activa of 2) korte termijn activa minus korte termijn passiva. Het NBK verduidelijkt daarmee zowel de evenwichtige financiering van de lange termijn activa als de ondersteuning van de nodige liquiditeit naargelang het groeipad van een onderneming.

kan bovendien aan toegevoegd worden dat de (historische) initiatiefnemers achter de verschillende Vlaamse krantenondernemingen evenmin alleen een economisch doel voor ogen hadden. Winstmaximalisatie, als uitgangspunt bij uitstek van de micro-economische theorie of als metafoor, vonden uitgevers niet het belangrijkste streven. Desondanks bepaalde het bedrijfseconomische kader in hoge mate de evolutie van de krantenindustrie. Althans dat is de these die in deze verhandeling wordt verdedigd. Daarmee wordt geen afbreuk gedaan aan de normatieve of mediasociologische ideeën en theorieën over het mediabestel. Een bedrijfseconomische geschiedenis vult het rijke debat over kranten en media enkel aan. (cfr. infra III.4. Geschiedenis en theorie)

Weliswaar gaf de westerse mediacrisis in het tumult van de bredere economische structuurveranderingen tijdens de jaren zeventig aanleiding tot een belangrijke vernieuwing in het academische veld. Het wetenschappelijk onderzoek naar 'media-economie' kreeg een forse impuls. Dit domein wil(de) zich situeren als een toegepaste economische wetenschap en zich vanuit academisch oogpunt richten op economische wetmatigheden en patronen in de economie van de media. In deze moet bijvoorbeeld gewezen worden op toonaangevende auteurs als Picard, Albarran, Alexander, Lotz, Doyle, Gustaffson, Toussaint,... Voor de Lage Landen treden auteurs als De Bens, Bakker, Van der Wurff, Rooij, Van Neerven, Aris en Bughin op het voorplan. Zij het vooral voor de periode na 1980 was er daardoor bijzondere aandacht voor de economische kenmerken van een krantenexploitatie (*circulation spiral, costs of first copy, economies of scale, advertising related to GDP, cost/income-breakdowns, two-sided market theory,...*). Waar gepast worden deze concepten in deze tekst verder toegelicht en getoetst voor de periode 1830-1980.

Daarnaast geeft het media-economische domein input aan beleidsverantwoordelijken, niet in het laatst politieke instanties die sinds de tachtiger jaren van de vorige eeuw media-monitoring belangrijk vinden. In Nederland, bijvoorbeeld, was al vroeg de weerslag ervan voelbaar in de in 1974 opgerichte *Stichting Bedrijfsfonds voor de Pers*.² Als een van de voornaamste grondleggers van de discipline wijst Robert Picard erop dat media-economie toch een academische wees blijft, eerder gestuurd door de interesses van individuele academici dan door een vaste plaats in het curriculum. (Picard, 2006a, 2006b)

² Dat ondernam o.a. ook studiereizen naar Denemarken, Noorwegen en Zweden aangezien: '*kan geconstateerd worden dat ook de economische omstandigheden waaronder de persorganen in die landen en in ons land geëxploiteerd worden, vergelijkbaar zijn, zodat het beeld van conjuncturele en structureel-economische kenmerken ongeveer gelijk is.*' (Stichting Bedrijfsfonds voor de Pers, 1979, p.19)

III. 2. Primaire bronnen

Om deze geschiedenis te schrijven werd beroep gedaan op originele bronnen. (cfr. **Lijst van ongepubliceerde bronnen**) Vooral omdat een aantal bedrijven de archieven in privébezit ter beschikking wilden stellen, was de oogst rijker dan verwacht. De archiefbestanden vertonen onderling grote verschillen qua omvang, inhoud en context waarbinnen ze werden gevormd. In eerste plaats werd tijdens het onderzoek bijzonder gestreefd naar het (weder)samenstellen van reeksen resultatenrekeningen en balansen. Daarnaast legde de navorsing zich toe op de onderliggende determinanten (omzetten, investeringen, prijzen, lonen e.d.m.) Ondanks hiaten kon een relevant geheel van gegevens worden samengebracht. Het bedrijfseconomische relaas kreeg daardoor voldoende grond om het in kaart te brengen. Hieronder volgt een beschrijving van de geraadpleegde archiefbestanden.

III.2.1. Het Laatste Nieuws

Het door N.V. De Persgroep ter beschikking gestelde bronnenmateriaal behelst de verslagen van de Ondernemingsraad van de (N.V.) Uitgeverij J. Hoste voor de periode 1950-1980. Hoewel bij wet van 20 augustus 1948 de ondernemingsraden in België werden ingericht, kon enkel voor de N.V. Hoste de hand gelegd worden op dit archief. Belangrijke doelstelling van deze wet was economische informatie over het bedrijf te delen met de vertegenwoordigers van de werknemers. Om dat gegeven te versterken, volgde in 1973 bijkomende wetgeving op de verplichte jaarlijkse *Basisinformatie* waarover de ondernemingsraad moest beschikken. Naast de financiële informatie geeft deze bron een waardevolle inkijk in de onderliggende aspecten van organisatie, verhoudingen met het personeel, syndicale vertegenwoordiging en actie, investeringen, productontwikkeling, marktinitiatieven, grondstofprijzen, concurrente bedrijven.

III.2.2. Het Belang van Limburg

Concentra N.V gaf de directiedossiers van de bedrijfsleiding (Frans Theelen en Jan Baert) voor de periode 1954-1980 ter bestudering. Elementen daarin gaan wel terug tot 1939. De dossiers bevatten voornamelijk de uitgebreide voorbereidingen en verslagen van de jaarlijkse Algemene Vergadering waarin veel bedrijfseconomische informatie zit vervat.³

III.2.3. Gazet van Antwerpen

De Vlijt N.V. stelde de archieven open van *Gazet van Antwerpen*. Enerzijds waren dat de verslagen van de in tijd evoluerende organen als De Algemene Raad, Bestuursraad, Raad van Bestuur en Algemene Vergadering tussen 1891 en 1980. Met afnemend detail waren de resultatenrekeningen en balansen aanwezig voor de periode 1893-1912, 1913-1939 en 1949-1963. Inge Ghijs kon voor haar geschiedenis *100 jaar Gazet van Antwerpen* (Ghijs, 1991) nog beroep doen op meer aanwezig bronnenmateriaal op financieel-economisch vlak. Daarvoor kon zij tevens bogen op de medewerking van Luc Bosmans die het boekhoudkundig materiaal tussen 1891 en 1988 naar het genormaliseerde rekeningstelsel vertaalde. Aangezien het merendeel van dat bronnenmateriaal sindsdien werd vernietigd, is diens ongepubliceerde licenciatsthesi (Bosmans, 2 dln., 1990) nu een primaire bron geworden.⁴

III.2.4. Het Volk

Op het KADOC in Leuven bevinden zich de archieven van de N.V. Het Volk. In bedrijfs-economisch opzicht zijn die eerder onvolledig. Slechts voor een beperkt aantal jaren werden de resultatenrekening en balans gevonden. De evolutie van het kapitaal en de investeringen zijn daarentegen rijk geïllustreerd. Het gerelateerde persoonsarchief van voormalig hoofd-redacteur Paul De Baere bevat nog belangrijke stukken over het economische reilen van de onderneming.

³ In het archief bevond zich ook de laatste wilsbeschikking van Frans Theelen dd. 11 november 1970. De familie bracht aan dat dit tot de familiale aangelegenheden behoort en niet tot het bedrijfsarchief en drukte de wens uit het testament niet te citeren. Aan die wens wordt voldaan met deze uitzondering dat in het testament de meerderheid van de aandelen, mits financiële compensaties voor (verdere) familieleden, werd toegewezen aan zijn aangetrouwde neef en medewerker Jan Baert. Frans Theelen was zelf ongehuwd en kinderloos.

⁴ Aanwezig in de bibliotheek van de KUL- campus Carolus te Antwerpen.

III.3. Secundaire bronnen

Er werd eveneens beroep gedaan op secundaire bronnen. Het AMSAB huisvest het geïnterarchiverde archief (ook bedrijfseconomisch) van de socialistische kranten *Volksgazet* en *Vooruit*. Daarop werd al door enkele auteurs uitvoerig gewerkt (Boeckx, 1999; Vandenheede, 2006; Roels, 2012) en uit de resultaten daarvan wordt ook geput. Relevante informatie daarover werd ook samengebracht in werk van Els De Bens (De Bens, 2001).

In het Algemeen Rijksarchief te Brussel bevindt zich het ca. 150 lopende meter ongeordend archief van De Standaardgroep. Karel Van Nieuwenhuyse werkte erop voor zijn doctoraal proefschrift. (Van Nieuwenhuyse, 2002) Hij kon daarbij op de medewerking rekenen van de inmiddels overleden Albert De Smaele, voormalig topman van de onderneming, om hem mee wegwijs te maken in dat bestand. Van Nieuwenhuyse geeft in zijn werk belangrijke indicaties over het economische wedervaren van de groep.

In het KADOC is het archief van André Vlerick gedeponeerd. Het bevat voor de periode vanaf 1947 relevant materiaal voor de geschiedenis van De Standaardgroep. Het gaat daarbij vooral over een reeks resultatenrekeningen en balansen met persoonlijke nota's en commentaren in de marge. Verder zijn ook stukken aanwezig m.b.t. tot het familiale aandeelhouderschap en een dossier over het faillissement van De Standaardgroep in 1976. Een beperkt aantal stukken over de beginperiode van De Vlaamse Uitgeversmaatschappij zijn eveneens aanwezig. De gegevens voor De Standaardgroep konden nog worden aangevuld met informatie, ook voor overgenomen kranten, uit het tweedelige werk van Gaston Durnez. (Durnez, 1985, 1993)

Daarnaast brengt de bredere literatuur informatie aan over bedrijfseconomische aspecten van de Vlaamse krantenbedrijven. In de jaren zeventig was bijvoorbeeld een instituut als het CRISP⁵ erg geïnteresseerd in de economische structuren van de Belgische/Vlaamse krantenwereld. Bijzondere vermelding verdient het standaardwerk van Els De Bens en Karin Raeymaeckers over de geschiedenis van De Belgische pers (1997, 2001, 2007, 2010) en

⁵ Centre de recherche et d'information socio-politiques, opgericht in 1958.

het opus magnum van Ludo Simons (2013) over het boekwezen in Vlaanderen. Voor al deze en andere wordt verwezen naar de bibliografie.

III.4. Geschiedenis en theorie

De relatie tussen geschiedenis en sociale wetenschappen is bijwijlen erg tumultueus geweest. (Berlin, 1960; Iggers, 2005; Leroux, 2017) Ondanks de academische redetwisten tussen beide over methode en doelstellingen bestaat er een onderliggende stroom die de dialoog tussen de disciplines verdedigt, zelfs noodzakelijk vindt. Hoewel wordt erkend dat die dialoog soms verzandt in een dovemansgesprek (Braudel, 1958; Burke, 2005), lijken historici en sociale wetenschappers in toenemende mate *common ground* te vinden. Het voortdurende gesprek daarover wordt bijvoorbeeld gevoerd in het wetenschappelijke tijdschrift *History and Theory* (°1960).

Het beschouwen van verandering in de tijd als een contingent, complex, feitelijk gedreven gebeuren door de historicus verklaart diens methodologische keuzes voor chronologie en context. Voor de sociale wetenschapper blijft de zoektocht naar (onveranderlijke) principes en wetmatigheden van bijzonder belang. De aanpak van de sociale wetenschapper is eerder synchroon en gericht op structuren. Bijvoorbeeld het debat over historicisme -of ontwikkelingen in de tijd een inherente logica of doel hebben (cfr. Vico, Comte, Marx, Spencer, Sumner, ...)- is op theoretische gronden (Popper, 1957) en in de historische praktijk in de ogen van de historicus beslecht ten nadele van die opvatting. Het illustreert het verschil in de studie van temporele en lokale veranderingen tussen geschiedenis en de sociale wetenschappen waar historicisme nog steeds op grotere bijval kan rekenen.

Het tot academische wasdom komen van economische geschiedenis (Thoen & Vanhaute, 2011); de ontkoppeling van de klassieke historische methode (historisme) van diens ideologische nationalistische pendant (Ankersmit, 1981); het onderscheiden door de *Annales*-school van structuren, conjuncturen en evenementen in het historisch onderzoek en het opentrekken van historische thema's; het Amerikaanse pragmatisme (*New History*) en drang naar meetbare grootheden in het historisch métier openden vanwege de geschiedkundigen die dialoog. Ook in de Lage Landen schoten de nieuwe ideeën wortel. Omwille van het *'oorzaken-complex dat den omvang van het geschiedwerk verkort en de methode gewijzigd heeft'* is het gepast om in deze de historicus Jan Romein nog wat uitgebreider te citeren: *'Machiavelli moet eens gezegd hebben, dat geschiedenis alleen interessant is als zij uitvoerig is. (...) Een tijd als de onze bindt den mensch meer dan eenige, die er aan voorafging, aan zijn heden. Het kan, in het algemeen gesproken, den lezer niet meer schelen "hoe het geweest is", hij vraagt nog slechts "hoe het geworden is." En de geschiedschrijvers (...) vertellen dan ook niet langer "hoe het was" maar betoogen "hoe het werd". Het begrip is in*

de plaats gekomen van de voorstelling, de opvatting in die der beschrijving.' (Romein, 1955, Ter Inleiding)

Vanuit de economie, politicologie en sociologie werd met de (her)ontdekking van het concept *path-dependency*, als funderend principe binnen de school van *Historical Institutionalism*, de poort geopend naar een nieuw gesprek met historici. De wortels van deze benadering werden beschreven door o.a. Steinmo. (Steinmo, 2008) Recent wordt ook in de communicatiewetenschappen het *Historical Institutionalism* enigszins omarmd als een vruchtbare methodologische piste. (Bannerman & Haggart, 2015) De vaststelling dat *history matters* blijft niettemin binnen de sociale wetenschappen vragen oproepen over de reikwijdte van die historische impact alsook over de conceptualisering van verandering in het algemeen en *path-dependency* in het bijzonder. (Immergut, 1998, 2006; Pierson, 2000; Mahoney, 2000)

Of daarmee in de woorden van de Engelse socioloog Anthony Giddens '*no logical or even methodological distinctions between the social sciences and history –appropriately conceived*' (Giddens, 1979, p. 230) meer bestaan, blijft dus wel wat de vraag. Kan geschiedenis bijvoorbeeld ontologische aanspraken maken? Dat debat is tussen historici niet beslecht, laat staan in het breder geheel van de sociale wetenschappen. Het zelfvertrouwen daaromtrent binnen de sociale wetenschappen is aanzienlijk groter, hoewel ook daar de *post-modernistische uitdaging* (Iggers, 2005) sporen heeft nagelaten. Er bestaat wel een historische epistemologie, geruggensteund in het bijzonder door bronnen en artefacten. Maar per definitie 'bestaat' het verleden niet, vandaar de ontologische twijfel. We kunnen er ons enkel indirect rekenschap van geven.

Binnen de sociologische discipline rijst soms de vraag in hoeverre de historisch sociologische variant zich niet louter door het geëigende taalgebruik onderscheidt van de verhalende geschiedschrijving. (Ankersmit, 1981; Wilterdink, 2007) Zonder te karikaturiseren en in het besef dat grenzen tussen de disciplines poreuzer worden, blijft het oorspronkelijke verschil tussen ideografische geschiedenis en nomothetische sociale wetenschappen wel doorwerken. Als een vooraanstaand pleitbezorger van dialoog tussen de disciplines analyseert William Sewell: '*This difference in the place of theory in the disciplines remains true at all stages of the career. Articles in social science journals nearly always begin with a discussion of the relevant theory, whereas articles in historical journals are more likely to begin with something that evokes the particularity of their subject matter –for example, anecdote or a salient quotation from contemporary sources- than with discussions of theory or historical interpretation.*' (Sewell, 2005, p.4)

Deze verhandeling wil bijdragen aan de constructieve dialoog tussen geschiedenis en communicatiewetenschappen. Meer specifiek wil het een historische dimensie toevoegen aan de combinatie van communicatiewetenschappen en economie, zoals die gestalte kreeg binnen het media-economische domein. In het bijzonder voor de Vlaamse krantenindustrie wordt onderzocht hoe het ‘institutionele kader’ van de vrije markt bedrijfseconomisch werd ingevuld in de periode 1830-1980. Het is in die zin een verdiepende en afgelijnde studie over *structure* en *agency* binnen een bepaald mediadomein voor een welomschreven periode. Die focus laat ontegensprekelijk tal van andere belangrijke invalshoeken onbehandeld. Media-sociologische vragen of kaders komen niet expliciet aan bod. Normatieve theorieën over (reëel of gepercipieerd) pluralisme, informatieplicht van de media ten aanzien van de burgers e.d.m. worden hier niet besproken. Evenmin wordt er een (vergelijkend) cultureel perspectief geschetst of psychosociale motieven voor mediagebruik getoetst. Doorgedreven inhoudsanalyse moest plaats ruimen voor de vormelijke aspecten van het ‘product’ krant. Zoals gesteld in de Inleiding wil deze verhandeling het rijke academische pallet aanvullen vanuit een historisch bedrijfseconomisch perspectief.

Isaiah Berlin’s openingsbijdrage tot *History and Theory* kan kernachtig worden samengevat als: *‘It is the scientist’s business to fit the facts to the theory, the historian’s responsibility to place his confidence in facts over theories.’* (Berlin, 1960, pp. 1-30) Zijn essay heeft nagenoeg 60 jaar later weinig aan zeggingskracht verloren. Door het inzicht en de gehanteerde nuance blijft het een basistekst over de relatie tussen geschiedenis en theorie. De aanvulling van Sewell daarbij is belangrijk: *‘They [historians] use (...) theory to orient their thinking, or borrow its vocabulary in their interrogation of historical sources or in formulating their arguments. (...) When historians borrow social-theoretical concepts we often find that the concepts don’t quite fit, that they need to be adjusted, nuanced, or combined with concepts from other, apparently incompatible, theoretical discourses in order to be useful in historical research. In this sense, our use of theory is, practically speaking, critical.’* (Sewell, 2005, p. 5) Van die ‘kritische’ benadering van theorie vindt men in deze verhandeling voorbeelden. Op meerdere plaatsen worden theoretische concepten uitgedaagd door temporele dan wel lokale afwijkingen. Of die concepten daarmee dan ook teniet worden gedaan, is niet de kwestie. De dialectiek tussen theorieën en concepten enerzijds en (nieuw) feitenmateriaal anderzijds leidt idealiter tot een beter begrip van de krantenindustrie, media-economie en management als discipline en mediageschiedenis in het algemeen.

IV. Theoretisch kader

IV.1. De krant als economisch goed, een literatuuroverzicht

Economische en financiële geschiedvorsching naar de (kranten)pers kent geen rijke traditie in Vlaanderen en bij uitbreiding in Europa. (Picard, 2006b) Nadine Toussaint (1978) stelde daaromtrent het essentiële gebrek aan bronnenmateriaal vast; ondernemingen waren/zijn niet geneigd om hun bedrijfseconomische archieven ter beschikking te stellen. Een bredere verklaringsgrond brengt o.a. Michael Pickering aan in *The devaluation of history in media studies* (Pickering, 2015). In dat overzichtsartikel stelt de auteur onomwonden: *'The lack of historical reference and scope in media studies has a number of causes, but certainly the postmodernist attack on history's credentials as a form of knowledge and the relentless adoption in media studies of resolutely synchronic methodologies, along with a continual skewing of attention towards the latest issues and developments in communications, have encouraged an assumption of the past as settled and over, and so of little relevance to what is happening today.'* (Pickering, 2015, pp. 9-10) James Curran opperde eerder al in dat licht: *'History is the neglected grandparent of media studies.'* (Curran, 1991, p.27) ⁶ Op het kruispunt van die twee vraagstukken, gebrek aan bronnen en de 'devaluatie' van geschiedenis als wetenschap, verwondert het niet dat (longitudinale) bedrijfseconomische persgeschiedenis eerder onontgonnen terrein is.

De Noord-Amerikaanse traditie daarentegen had vanaf het begin oog voor de economische aspecten van het krantenvak. Dat nogal wat auteurs praktijkervaring hadden in het metier is daaraan waarschijnlijk niet vreemd, alsook die specifieke Amerikaanse interesse in zakelijke aangelegenheden. Als vroege exponent daarvan figureert Frederic Hudson's *Journalism in the United States from 1690 to 1872* (Hudson, 1873). Dit bijna 800 pagina's tellende boek staat bol van de bedrijfseconomische referenties, zij het niet altijd op de gestructureerde manier die vandaag wordt verwacht. Tegelijkertijd kan men doorheen het boek de gebruikte zakenmodellen afleiden, variërend van de kleine lokale publicatie tot de metropolitaanse kranten. In zijn voorwoord refereerde Hudson naar het tweedelige standaardwerk uit 1850 *The Fourth Estate: Contributions towards a history of newspapers and of the liberty of the press* van de Engelsman Frederick K. Hunt, die ook twee hoofdstukken (IX en X, pp. 190-242) wijdde aan het economische vraagstuk van een krantenonderneming. Voor de Amerikaanse geschiedenis maakte Hudson gebruik van de eerste versie van *The History of Printing in America* van Isaiah Thomas (1810). De tweede versie ervan uit 1874, verzorgd door zijn kleinzoon Benjamin. F. Thomas, was uitgebreider en meer accuraat, ook voor zover

⁶ In de Vlaamse context staat bijvoorbeeld de van oorsprong mediëvist Prof. Dr. Th. Luyckx aan de wieg van de faculteit Pers- en Communicatiewetenschappen van UGent. (De Bens, 2016)

het kranten betrof. Hudson's bijdrage was daarbij nog maar een getuigenis tot aan het derde kwart van de negentiende eeuw. Vanaf dan kende de Amerikaanse krantenmarkt pas echt een fenomenale ontwikkeling met de definitieve doorbraak van de goedkope (massa)pers, wat aanleiding gaf tot meer specifieke literatuur over het zakelijke aspect van kranten uitgeven. In de bibliografische overzichten van de media-economische wetenschappen (o.a. Albarran e.a., 2006) wordt echter goeddeels voorbijgegaan aan dat werk ter zake tussen 1900-1950.

Vanaf de eeuwwende verschijnen echte handboeken over krantenmanagement en de verschillende deelaspecten daarvan. Calkins en Holden, van het gelijknamige reclame-bureau, publiceren *Modern Advertising* (1905) dat een tweede editie krijgt in 1915 als *The Business of Advertising*. De kranten als advertentiemedium worden daarin uitgebreid besproken. *Scientific Circulation Management for Newspapers* verschijnt van de hand van William R. Scott in 1915. Jason Rogers, uitgever van *The New York Globe*, schrijft in 1918 en 1919 belangwekkende boeken over krantenmanagement (1918, 1919b) en specifiek over het verkopen van advertentieruimte (1919a). Ondertussen was al James M. Lee's eerste editie van zijn invloedrijk werk *History of American Journalism* (1917, 1923) verschenen. In 1919 bracht dezelfde auteur ook *Opportunities in the Newspaper Business* op de markt waarin de verschillen in modus operandi van *The Country Weekly*, *The Small City Daily* en de *Metropolitan Daily* werden besproken. Lee steunde voor dat werk sterk op het onder leiding van Merle Thorpe samengestelde bundel *The Coming Newspaper* (1915). In datzelfde jaar verscheen in Engeland Dibblee's *The Newspaper* waarvan het vijfde hoofdstuk *The Newspaper as Business Organization* behelsde. Wat apart en enigszins minder van kwaliteit zag in 1915 eveneens *Training for the Newspaper Trade* van Don C. Seitz het licht. De auteur was business manager van *New York World*.

Met de verdergaande professionalisering van het krantenvak winnen ook de (academische) publicaties aan grondigheid en systematiek. Een bijzondere vermelding in dit overzicht verdient de Universiteit van Wisconsin als bakermat van vorming en studie op het vlak van journalistiek en krantenmanagement. Twee professoren aan die universiteit, Willard G. Bleyer (1873-1935) en Frank B. Thayer (1890-1965), stuwden in een mix van fundamentele kennis en praktische toepassing het krantenvak naar een hoger niveau. Wat nadien trouwens navolging zou krijgen aan talrijke Amerikaanse instellingen. Waar Bleyer voornamelijk input zou geven aan de journalistieke vorming, hield Thayer zich hoofdzakelijk bezig met de bedrijfskundige en wettelijke aspecten van de krantenonderneming. Beiden hadden ook nog ervaring in de praktijk. Willard G. Bleyer, telg uit een nieuwsfamilie, was bezield door de rol van journalistiek voor het democratisch functioneren en auteur van bijvoorbeeld *Newspaper Writing and Editing* (1913), een van de vroegste academische werken over

journalistiek. Bleyer werd in 1912 tevens de eerste voorzitter van *The American Association of Teachers of Journalism*. (cfr. ook infra) Frank B. Thayer behaalde in 1916 zijn master in journalistiek aan de universiteit van Wisconsin en zou na enige omzwervingen -waaronder praktische bestuurlijke ervaring tussen 1928 en 1932 bij de krant *News Advertiser* in Creston, Iowa- daar ook professor worden in 1941. (Sloan, 1990 , pp. 201-206) Ondertussen was in 1926 de eerste editie van zijn *Newspaper Management* verschenen, in 1938 gevolgd door een tweede uitgave. Het voorwoord bij die eerste editie spreekt voor zich: '*Newspapers are no stronger than their financial resources. Courage and influence are promoted by financial independence. At one time such a statement might have been considered editorial heresy; today, with competitive conditions as they are, it should be accepted as a newspaper fundamental.*' (Thayer, 1926, p. VII)

In de daaropvolgende periode vervoegden een aantal belangrijke auteurs het academisch gebeuren. Buford O. Brown, professor aan de universiteiten van Chicago en Stanford, publiceerde in 1929 *Problems of newspaper publishing, with special reference to the country field, including weekly and daily newspapers*. Als professor aan de universiteit van Ohio leverde James E. Pollard in 1937 zijn *Principles of Newspaper Management* af. Een aparte plaats neemt de socioloog Alfred McClung Lee in met zijn werk *The Daily Newspaper in America. The Evolution of a Social Instrument*. (1937) In 1934 had hij al *Fifty Years of Daily Newspapers* gepubliceerd in *Editor & Publisher*. Het nieuwe aan zijn benadering was dat hij verder wilde gaan dan een louter evenementiële geschiedenis door een echt lang termijn perspectief te schetsen. Kranten moeten inspelen op wijzigende economische, demografische en sociale omstandigheden (*the field* in de vaktermen van toen) teneinde succesvol te blijven. Sterk geïnspireerd door het werk van de 'Darwiniaanse' sociologen William G. Sumner (1840-1910) en diens leerling Albert G. Keller (1874-1910) beschrijft/ verklaart McClung Lee de variëteit, aanpassing en selectie in het Amerikaanse kranten-landschap. Zijn conclusie luidde: '*And thus the evolutionary process works in the industrial field as well as in society as a whole. (...) our numerous "selfish" adaptations to life conditions blindly lead both the newspaper industry and society as a whole on its unplanned course.*' (McClung Lee, 1937, p. 704)

Editor & Publisher was een in 1901 gesticht vaktijdschrift en zou in de daaropvolgende periode fusies doorvoeren met het vroegere *The Journalist* (°1884), *Newspaperdom* (°1892) en *The Fourth Estate* (°1894). Het eerste wetenschappelijke tijdschrift kreeg vorm in 1924, *Journalism Bulletin*, onder auspiciën van de al hoger vermelde *The American Association of*

Teachers of Journalism. In 1928 veranderde de titel in *Journalism Quarterly*.⁷ In deze lopende publicaties was er ruimere aandacht voor de economische aspecten van het krantenbedrijf.

Met al dit ontwikkelde zich een erg pragmatische onderzoeksagenda. Topics daarin waren de relatie tussen uitgever en redactie, het starten en verdwijnen van kranten, het economische en kwalitatieve belang van concentratie, mogelijksvoorwaarden om een krant te lanceren en te exploiteren in de verschillende soorten markten, de doorslaggevende rol van advertenties voor een onafhankelijke pers, het belang van juiste verkoopcijfers voor de advertentiemarkten, de oprechtheid van advertenties, de huiverachtigheid tegenover en zelfs de afwijzing van staatsinterventie. De nadruk op praktijkvoorbeelden ging in eerste instantie hand in hand met aandacht voor belangrijke krantenuitgevers. Met het werk van o.a. Thayer en McClung Lee kreeg een meer systematische aanpak toch ingang. (cfr. supra) Het uitgangspunt bleef wel het vrije ondernemerschap in de pers.

Meer theoretische grondslagen van de media-economie kregen, zij het nog pril, vorm vanaf de vijftiger jaren. Robert Picard (2006b) verwijst naar het artikel *Competition in the Newspaper Industry* van Royal H. Ray (1951) als eerste media-economische bijdrage over kranten. Artikels in het eerder genoemde *Journalism Quarterly* na de Tweede Wereldoorlog en de in 1955 opgerichte *International Communication Gazette* werden economisch meer gesofisticeerd. Sindsdien kenden het onderzoek naar en publicaties over mediamanagement en media-economie een explosieve groei. *Media Economics. Theory and Practice* van Alexander e.a. (1993) en het al eerder geciteerde *Handbook of Media Management and Economics* (Albarran, e.a., 2006) geven uitgebreide bibliografische overzichten vanaf de vijftiger jaren. De nog steeds toenemende stroom aan (universitaire) (hand)boeken, wetenschappelijke tijdschriften⁸ en bijdragen ter zake is indrukwekkend. Een eerste opvallend kenmerk ervan is het formele en theoretische karakter waardoor de lange termijn historische dimensie toch wel in de verdrinking komt. Picard's studie *Evolution of revenue streams and the business model of newspapers: The U.S. Industry between 1950-2000* (2002a) toont dat het anders kan. Als wetenschappelijke tijdschriften in dat opzicht zijn te vermelden *American Journalism: A Journal of Media History* (°1983) en het Engelse *Studies in Newspaper and Periodical History* (°1993) dat vanaf 1998 kortweg *Media History* heet. Het Nederlandse *Tijdschrift voor Mediageschiedenis* telt slechts occasioneel bijdragen over

⁷ Nu gaat het tijdschrift onder de titel *Journalism & Mass Communication Quarterly*. In de eerste 25 jaar van het tijdschrift waren bijvoorbeeld de bijdragen van Eric W. Allen, Charles L. Allen en John Drewry veelal gericht op management en economische aspecten.

⁸ *Newspaper Research Journal* (°1979), *Journal of Media Economics* (°1988), *International Journal on Media Management* (°1999), *Journal of Media Business Studies* (°2004). Daarnaast wordt ook veel media-economisch onderzoek gepubliceerd in andere type publicaties. (Mierzewska en Hollifield, 2006, p. 41)

(economische) krantengeschiedenis. In het algemeen, als tweede kenmerk, neemt in de media-economische literatuur de specifieke aandacht voor het krantengebeuren eerder af ten voordele van andere mediavormen. Een derde kenmerk is de voortdurend toenemende specialisatie in deelaspecten van de media-economische studie waardoor het integratief overzicht wordt bemoeilijkt. Het is de verdienste van Robert Picard om die syntheses toch te (blijven) maken. Een overzichtelijk schema m.b.t. de ontwikkelingen in de media-economie wordt hieronder geciteerd. (zie Illustratie 1)

Illustratie 1 : Typologie onderzoek in media-economie

	<i>Theoretical and Applied Traditions</i>		<i>Critical Traditions</i>
<i>Level of Analysis</i>	<i>Microeconomics</i>	<i>Macroeconomics</i>	<i>Meta</i>
Academic Foundations	Business economics and management	Economics and economy	Communications, media studies and political economy
Foci of Analysis	Communication firms and consumers	Communication industries, government policies, general economy	Communications systems, culture, government policies
Issues Studied	Financial flow, cost structures, return issues, and decision making	Competition, consumption, efficiencies, and externalities	Social, political, and cultural effect of communications systems and policies

Bron: Picard, 2006b, p. 28.

Als een bedrijfseconomische geschiedenis van de Vlaamse krantenmarkt sluit deze verhandeling vooral aan bij het domein van de micro-economische analyse. In een historisch evoluerende context wordt inderdaad nagegaan hoe vraag en aanbod, prijzen en kosten en daaruitvloeiende cashflows gestalte krijgen. Niettegenstaande staan die micro-economische kernbegrippen niet los van een macro-economisch verband. Bedrijven en consumenten in een markt zijn onderhevig aan de meer algemene (macro-)economische omstandigheden. Meer specifiek kan daarbij aangebracht worden dat krantenbedrijven in hun financieel-economische vraagstukken niet alleen oog moesten hebben voor de ontwikkeling van hun 'consumentenmarkt'. Het algemene economische en monetaire klimaat beïnvloedde diepgaand hun ontwikkeling. Het vernoemde meta-aspect wordt in deze verhandeling niet behandeld. (zie daarvoor II. Doel en Afbakening en III. Methodologische Verantwoording)

Bijzonder relevant zijn daarbij de marktkarakteristieken van de krantenomgeving. Die werden door o.a. Robert Picard in een vergelijking van diverse mediavormen geïnventariseerd. (zie Illustratie 2) Ook in deze is de context belangrijk. Een goed deel van de media-economische literatuur wordt namelijk geproduceerd als toegepaste economische wetenschap voor brede groepen van studenten en professionals en heeft daardoor een groot 'hedendaags' gehalte. Het levert zeer interessante schema's maar toch missen die voor bepaalde aspecten en in variërende mate de temporele en plaatsgebonden dimensies. De 'karakteristieken' zijn in deze dan eerder belangrijke *topics of interest* die in de loop van deze verhandeling voor een specifieke tijd en plaats worden behandeld.

Om de bedrijfseconomische ontwikkelingen verder te kaderen, wordt gebruikt gemaakt van twee concepten: de industrie-/productlevenscyclus (IL/PLC) enerzijds en het zakenmodel anderzijds. Die twee hebben vooral in het domein van bedrijfsstrategie en marketing hun sporen verdiend en zijn uitvoerig gedocumenteerd in de academische literatuur. De IL/PLC wordt aangewend om de evolutie van vraag en aanbod te duiden. Het evoluerende zakenmodel fundeert de wijze waarop ondernemingen geld trachten te verdienen in de markt. Om de relatie tussen de twee theoretische concepten en de bedrijfseconomische aspecten te interpreteren, wordt in hoofdzaak beroep gedaan op de inzichten van Igor Ansoff en Bruce Henderson. Het verbindingselement bij uitstek daarbij is de ontwikkeling van de (relatieve) marktaandelen door het ontwikkelen van product/marktcombinaties. De financiële en economische consequenties daarvan blijken verstrekkend voor de structuur van de Vlaamse krantenmarkt.

Illustratie 2 : Karakteristieken van de krantenmarkt in diens mature fase

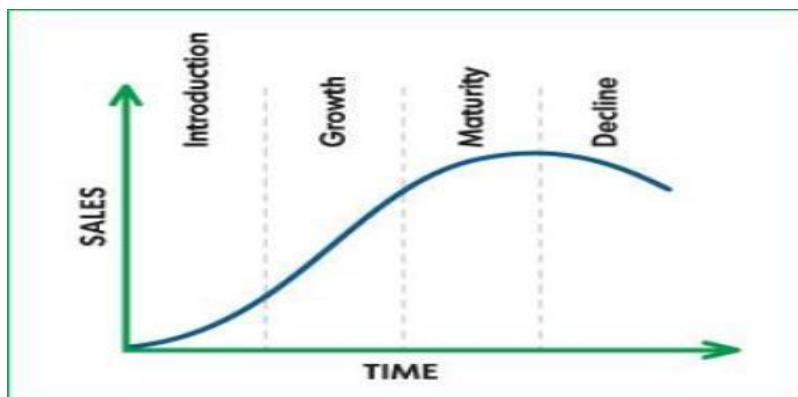
<i>Market Characteristics</i>	<i>Finance/Cost Characteristics</i>	<i>Operational Characteristics</i>
Strong link to specific geographic market	High capital requirements High fixed costs	Most firms are SME's, a few large firms
Mature markets with limited growth potential	High production costs High distribution costs	Labour- and equipment- Intensive
Short product lifespan	Low marketing costs	Complex logistics
High barriers to entry	High first-copy costs	Most costs are not related to core business
Relatively low level of direct competition in most markets	Moderate variable costs	High dependence on advertising revenue
Stable circulation	Rapidly declining average total costs	Advertising purchases stabilized with long-term contracts
Declining market penetration		Circulation purchases stabilized with subscriptions
Direct consumer sales through subscription and single copies		High cyclical financial Performance
through retailers and company sales		Product and market strategies limited
Low/no elasticity of demand for circulation		High paper waste creation, moderate chemical waste creation, high vehicle emission creation
Advertiser preference for largest circulation paper		
Moderate/low elasticity of demand for advertising		
Low public-sector involvement (in developed nations)		
Threats from new Technologies are high		

Bron: Picard, 2002b, p.12.

IV.2. De industrie-/productlevenscyclus (IL/PLC)

Het kernidee van IL/PLC is dat een product/marktcombinatie een aantal (levens)fasen doorloopt: introductie, groei, maturiteit en uiteindelijk verval. Fasen worden daarin uitgedrukt in fysieke verkoopeenheden of financiële cijfers (omzet, cashflow, toegevoegde waarde). De resultante is een klokvormige curve.

Illustratie 3 : De Productlevenscyclus



Bron: (naar) Levitt, 1965, z.p.

IV.2.1. Oorsprong en inhoud van het concept

Historiografisch wijst het onderzoek over het ontstaan van deze benadering (Rink en Swan, 1979; Muhs, 1985, Gardner, 1986; Osland, 1991; Tolonen e.a., 2015) vooral naar de eerste helft van de jaren vijftig van de twintigste eeuw. Osland baseert zich dan wel op een voor de hand liggende biologische analogie en brengt vroege auteurs als Malthus, Darwin, LeBon, Tarde aan. Door onderzoekers werd deze analogie echter al heel vroeg afgewezen als oneigenlijk of inept. (Penrose, 1952; Polli en Cook, 1969) Het is in die zin meer een metafoor dan een werkelijk academische fundering, eerder een aanzet om voor de empirische bevindingen een specifiek jargon te ontwikkelen. (Gardner, 1986)⁹ Muhs verwijst naar het werk uit 1931 van Otto Kleppner waarin die suggereert dat '*most products pass through the stages of "pioneering", "competitive", and "retentive".*' (Kleppner, 1931, p.5) Er bestaat academische consensus dat met het empirisch onderzoek van Dean (1950), Jones (1958), Patton (1959), Forrester (1961)¹⁰, Levitt (1965), Cox (1967), Prolli en Cook (1969) de PLC

⁹ Opmerkelijk is dat later het (biologisch-)ecologische model wel momentum krijgt met de teksten van o.a. Hannan, Freeman, Nelson, Winter e.a.. Toch lijken de aanspraken van Osland (1991) over-stretched te zijn. In historische zin werd de biologische analogie voor economische, sociale, culturele en politieke verschijnselen in de Lage Landen al fel bekritiseerd door o.a. Huizinga (1937).

¹⁰ Tolonen e.a. (2015) benadrukken in hun visie het belang van Forrester, met diens bijdragen over *Industrial Dynamics*, om het onderscheid te maken tussen product-, technologie- en marktlevenscyclus.

voldoende was gedocumenteerd om het ook academisch te conceptualiseren. Het weze daarbij duidelijk dat IL/PLC zich anders gedroeg in verschillende industrieën. Mee daardoor zette de discussie zich wel door of, ondanks de beschrijvende kwaliteit van de PLC, het concept ook voorspellende en/of richtinggevende waarde zou hebben voor de strategische en marketingdoeleinden van een onderneming. (cfr. infra)

Sinds het werk van Kleppner is er een onderliggend debat over het aantal fasen dat een product/marktcombinatie doorloopt. Dat varieert tussen drie en vijf. De meest gebruikte voorstelling gaat uit van vier fasen (o.a. Dean, 1950; Levitt, 1965; Porter, 1980). Wasson (1974), Hill en Jones (1998) suggereren eerder vijf stadia die of meer aandacht besteden aan de embryonale fase dan wel de turbulente en shake-out periode accentueren.

In de applicatie van PLC-analyse bleek het al vroeg noodzakelijk om de product/markt-combinatie op verschillende aggregatieniveaus te onderscheiden (Polli en Cook, 1969; Rink en Swan, 1979; Day, 1981) Van hoog naar laag zijn dat respectievelijk productklasse (c.q. industrie), productvorm en individuele merken. Daarbij blijft de bovenliggende vraag overeind naar wat de specifieke kenmerken zijn van een nieuwe product/marktcombinatie waarvoor eventueel een nieuwe cyclus kan beginnen. Abell (1980), gevolgd door Day (1981), suggereerde de definitie van een (nieuw) product als 'de toepassing van een specifieke technologie ter vervulling van een welbepaalde functie voor een omschreven groep van klanten.' Pas bij een drastische wijziging in één of meer van deze dimensies is er sprake van een nieuw product. Voor een aantal auteurs gaf dat aanleiding om het onderscheid te maken tussen product-, technologie- en marktlevenscyclus. (Tolonen e.a., 2015)

Het onderscheid en tegelijkertijd de samenhang tussen product- en industrielevenscyclus werd scherper gemaakt vanaf de tachtiger jaren met het werk van Gort en Klepper (1982), Klepper en Graddy (1990) en Jovanovic en MacDonald (1994). Deze stroom van onderzoek focust meer op het aantal ondernemingen dat door de verschillende fasen van de levenscyclus heen actief is in een markt en/of industrie.¹¹ De rationale daar achter is dat het aantal bedrijven in een industrie sterkt toeneemt kort na de introductiefase. In de groeifase doet zich na een piek uiteindelijk een shake-out voor om vervolgens in de ontwikkeling naar maturiteit op een lager niveau te stabiliseren. Het (afnemend) aantal bedrijven gaat tegelijkertijd gepaard met een groeiende output, waarbij prijzen gestadig zouden dalen. M.a.w. de evolutie door de levenscyclus bepaalt de structuur van de industrie. De neergaande fase en de gevolgen daarvan voor industriestructuur en bedrijfsbeleid zijn o.a. bestudeerd door Harrigan, Porter, Henderson, Deans, Kroeger en Zeisel.

¹¹ Op deze wijze werd voor de Nederlandse krantenmarkt een analyse gemaakt door Van Kranenburg e.a. (1998).

Zoals eerder aangehaald blijft het debat over het praktische nut, ondanks de beschrijvende waarde (Gardner, 1986), van IL/PLC tot op vandaag levendig. Belangrijk werk over de toepasbaarheid van IL/PLC als managementmethode werd aanvankelijk verricht door o.a. Levitt (1965) en Hofer (1975). In marketing en management werd een uitgebreide theorie ontwikkeld over de te ondernemen acties in elke fase van de levenscyclus. (zie Illustratie 4 als voorbeeld) Niet iedereen was het daarmee eens. In een nog altijd veel geciteerde bijdrage uit 1976 wordt bijvoorbeeld aangebracht: ***'No life cycle for brands. When it comes to brands, the PLC model has even less validity. Many potentially useful offerings die in the introductory stage because of inadequate product development or unwise market planning, or both. The much-expected ebullient growth phase never arrives. Even when a brand survives the introductory stage, the model in most cases cannot be used as a planning or a predictive tool.'*** (Dhalla en Yuseph, 1976) Uit hun bevindingen blijkt bovendien dat op basis van een PLC-benadering in tal van industrieën nogal wat verkeerde beslissingen zijn genomen qua productlancering en –ondersteuning. Een nog verdergaande kritiek werd geformuleerd door Shelby Hunt die vermoedt dat het concept een logische tegenstrijdigheid bevat: *'If the level of sales determines the stage of the life cycle, then the stage in the life cycle cannot be used to explain the level of sales'*. (Hunt, 1983, p.131)

Niettemin kent de PLC-methode en het PLC-management (PLM) tot op vandaag fervente aanhangers, vooral in de technologische sector. In 2005 werd daartoe zelfs het *International Journal of Product Lifecycle Management* in het leven geroepen. Als een vooraanstaand vertegenwoordiger van die stroming stelde bijvoorbeeld John Stark het 'PLM-paradigma' opnieuw in het centrum van de bedrijfsvoering. Zowel op het terrein als consultant als in publicaties blies hij het concept in de 21^{ste} eeuw nieuw leven in. (Stark, 2016, 2 delen) Zijn benadering omvat alle afdelingen en systemen van een bedrijf (holistische visie) en groeit op die manier uit tot een bedrijfsfilosofie. Hij spreekt daarbij wel over een paradigma als : *'A generally agreed and shared conceptual structure that people use to work with a complex subject. It's a simple picture that helps them think about, describe, analyse and communicate about the subject. (...) the 'complex subject' that is addressed is the management of a company's products.'* (p. 2) Verder betoogt hij het evidente belang van het product want : *'Without a product, the company doesn't need to exist and won't have any customers.'* (p.5) Dat één en ander toch niet zo eenvoudig ligt, bewijst wel de ondertitel van het tweede deel van zijn werk : *'The Devil is in the Details'*.

Illustratie 4 : Excerpt van voorschriften PLC-management

How PLC advocates view the implications of the cycle for marketing action

Effects and responses	Stages of the PLC			
	Introduction	Growth	Maturity	Decline
Competition	None of importance	Some emulators	Many rivals competing for a small piece of the pie	Few in number with a rapid shakeout of weak members
Overall strategy	Market establishment; persuade early adopters to try the product	Market penetration; persuade mass market to prefer the brand	Defense of brand position; check the inroads of competition	Preparations for removal; milk the brand dry of all possible benefits
Profits	Negligible because of high production and marketing costs	Reach peak levels as a result of high prices and growing demand	Increasing competition cuts into profit margins and ultimately into total profits	Declining volume pushes costs up to levels that eliminate profits entirely
Retail prices	High to recover some of the excessive costs of launching	High, to take advantage of heavy consumer demand	What the traffic will bear; need to avoid price wars	Low enough to permit quick liquidation of inventory
Distribution	Selective, as distribution is slowly built up	Intensive; employ small trade discounts since dealers are eager to store	Intensive; heavy trade allowances to retain shelf space	Selective; unprofitable outlets slowly phased out
Advertising strategy	Aim at the needs of early adopters	Make the mass market aware of brand benefits	Use advertising as a vehicle for differentiation among otherwise similar brands	Emphasize low price to reduce stock

(...)

Bron: Dhalla & Yuspeh, 1976, z.p.

IV.2.2. Toepassing van het concept

Voor deze geschiedenis wordt in navolging van Gardner gesteld: *'(...)it is a fairly safe bet that the Product Life Cycle concept reflects what many observe to be reality. And eventually it came into the literature as the Product Life Cycle.'* (Gardner, 1986, p.14) Hierbij worden vier stadia gebruikt: introductie en bepaling van het dominante type, groei, maturiteit met een laatste piek en verval. Er zal ook aandacht besteed worden aan de (embryonale) opzetten van de voorlopers in de Vlaamse krantenmarkt, maar die worden niet beschouwd als een werkelijk aparte fase.

Wat het aggregatieniveau van PLC betreft, wordt vanuit Polli en Cook (1969) en Rink en Swan (1979) het onderscheid gemaakt tussen :

- de informatiesector (nog steeds groeiend)
- de **productcategorie** gedrukte kranten (in neergang vanaf 1980)
- de individuele **merken** (variërend)

In de literatuur worden de termen industrie- en productlevenscyclus nogal eens door elkaar gebruikt. Dat heeft enerzijds met persoonlijke voorkeuren van auteurs te maken en wordt anderzijds net veroorzaakt door dat verschil in aggregatieniveau (sector, productcategorie, individueel product). Hier wordt het begrip industrielevenscyclus (ILC) gebruikt voor de evolutie van de productcategorie 'gedrukte kranten'. Het gaat daarbij over zowel het aantal kranten (aanbod) dat wordt aangeboden als over de totale verkoop (vraag) die zij genereren. De productlevenscyclus (PLC) als term wordt voorbehouden voor de bespreking van individuele titels die onderling erg kunnen variëren.

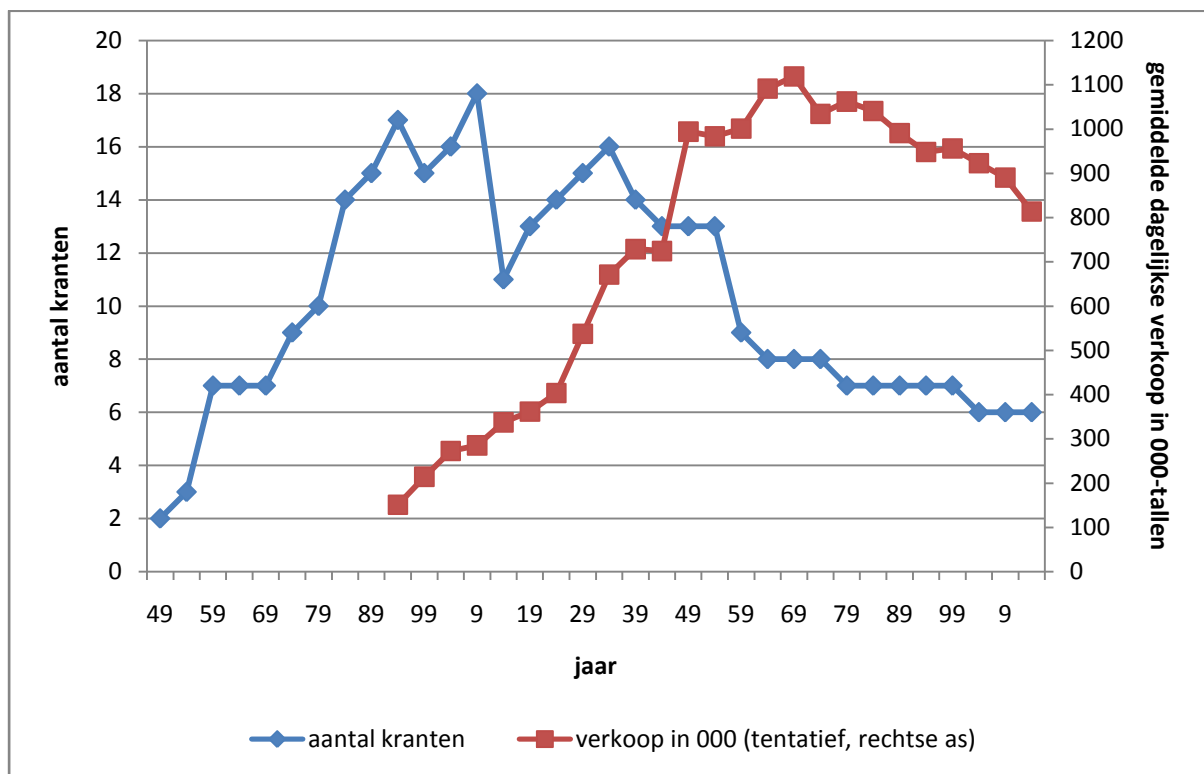
Een IL/PLC kan uitgedrukt worden in hoeveelheden en/of in geld. In eerste instantie wordt de nadruk gelegd op het aantal exemplaren en marktspelers, vervolgens op de ontwikkeling in geld. De prijsvorming van de kranten is vanzelfsprekend een essentieel gebeuren voor een goed begrip van de economische ontwikkeling van de krantensector als geheel en wordt dan ook apart uitgebreid behandeld.

Readership first, zij het wat lossier geïnterpreteerd als verkoop, wordt als uitgangspunt gehanteerd. Ondanks het fundamentele belang van advertenties voor de krantensector (cfr. zakenmodel) blijven ze in deze benadering een afgeleide. Er wordt dan ook geen aparte ILC nagespeurd voor de advertentiemarkten.

In onderstaande grafiek (Grafiek 1) worden een eerste maal de twee dimensies van de ILC van de krantenmarkt samengebracht, aantal titels (aanbod) en verkoop (vraag).

Grafiek 1 : industrielevenscyclus Vlaamse kranten (1850-2015)

(aantal kranten¹² en verkoop)



Bron: Tabellen II en III.

Het concept IL/PLC staat centraal in Deel I. van deze verhandeling bij de bestudering van vraag en aanbod in de Vlaamse krantenmarkt.

¹² In deze grafiek werd De Financieel Economische Tijd niet opgenomen.

IV.3. Het zakenmodel

Enigszins lapidair gesteld, geeft een zakenmodel de wijze weer waarop een onderneming geld tracht te verdienen in een markt. Hoe eenvoudig of vanzelfsprekend dat ook moge klinken, blijkt een algemene definitie van de term zakenmodel, als vertaling van het Engelse *business model*, geen vanzelfsprekendheid. In een *working paper* tellen Zott e.a. (2010) in een overzicht van de literatuur ter zake tussen 1975 en 2009, 1.253 artikels met de term *business model*. Voor hun analyse werd dat aantal gereduceerd tot 103. De lectuur van die 103 bijdragen leerde het volgende: '**Business model definitions.** Surprisingly, the business model is often studied without explicitly defining the concept. Of the 103 publications reviewed, more than one-third (37%) do not define the concept at all, taking its meaning more or less for granted. Less than half (44%) explicitly define or conceptualize the business model, for example, by enumerating its main components. The remaining publications (19%) refer to the work of other scholars in defining the concept. Moreover, existing definitions only partially overlap, giving rise to a multitude of possible interpretations.'

 (Zott e.a., 2010, p.5)

Om het concept te situeren, wordt eerst een beknopt historiografisch overzicht gemaakt om daarna de toepassing ervan te verduidelijken.

IV.3.1. Oorsprong en inhoud van het concept

Er bestaat academische consensus over het feit dat de term *business model* echt doorbrak in het midden van de negentiger jaren met het opkomen van de zogenaamde dotcom-economie. Sindsdien zijn de term en het afgeleide jargon diepgeworteld in professionele en academische middens. Een enkele gaat zover dat net door de aanwending van spreadsheet-software het woord 'model' een centrale plaats heeft ingenomen. Tegelijkertijd stelt diezelfde auteur dat: '*They [business models] are, at heart, stories – stories that explain how enterprises work*'. (Magretta, 2002, z.p.)

Osterwalder e.a. (2005) stellen waarschijnlijk grondiger eerst de semantische componenten van het woord voorop. *Model* wordt dan geïnterpreteerd als: '*a simplified description and representation of a complex entity or process*' en *business* als: '*the activity of providing goods and services involving financial, commercial and industrial aspects*.' De samenhang leidt dan tot volgende definitie: '*A business model is a conceptual tool containing a set of object, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences*.' (Osterwalder e.a., 2005, pp. 2-3) In overzichtsartikelen (o.a. Zott e.a; 2010; Baden-Fuller en Morgan, 2010; Ceretta e.a., 2016) wordt een lijst

gegeven van de vele definities die het concept zakenmodel ondertussen zouden schragen. Apart van de vormelijke representatie zijn met de definitie van Osterwalder e.a. de wezenlijke componenten heel duidelijk benoemd: aanbod (*product*), werkwijze (*customer interface and infrastructure*) en financiële resultaten (*cost structure and revenue model*) van een onderneming. Het is daarbij een faire veronderstelling dat ondernemers al vóór de vergaande conceptualisering van het zakenmodel een diep begrip hadden over hoe een bedrijf succesvol kon werken. Zoals David Teece poneert: *‘Despite lineage going back to when societies began engaging in barter exchange, business models have only been explicitly catapulted into public consciousness during the last decade or so.’* (Teece, 2010, p. 174)

Het wezen van de onderneming is onderwerp van vele (sub-)disciplines in de historische, economische, sociologische, organisatiethoretische wetenschappen. Een volledig overzicht daarvan is een quasi onmogelijke opgave. Een (beperkte) poging daartoe werd niettemin ondernomen door Wirtz e.a.. (2016) Om een betekenisvol onderscheid te maken is het nuttig om nogmaals David Teece te citeren: *‘The concept of a business model lacks theoretical grounding in economics or in business studies. Quite simply there is no established place in economic theory for business models; (...)The absence of consideration of business models in economic theory probably stems from the ubiquity of theoretical constructs that have markets solving the problems that – in the real world – business models are created to solve.’* (Teece, 2010, p. 175) Op zich een perfecte omkering van bedrijfseconomische en strategische probleemstellingen t.o.v. de (micro-)economische theorie. De rol van de ondernemer/ onderneming krijgt daardoor een centrale plaats.

Vanuit deze (pragmatische) vaststelling is het aangewezen om de origine van één en ander opnieuw na te vorsen. Zoals Cochran (1950), Redlich (1952) Hutchins (1958), Williamson (1966) en Soltow (1968) beschreven, speelde vanaf het einde van de negentiende eeuw *business history* een centrale rol in de professionele opleiding van ondernemers en bedrijfskaders. In oorspong van Duitse makelij drukte in een eerste tijd de *historische methode* een zware stempel op deze nieuwe tak van wetenschap.¹³

De toonaangevende *Harvard Business School* (als voorbeeld) werd opgericht in 1908 met de geschiedkundige Edwin Gay als eerste decaan. Al vroeg rekruteerde die de economische historicus N.S.B. Gras om het vak bedrijfsgeschiedenis echt vorm te geven. Gras

¹³ Daarnaast wordt in de literatuur verwezen als de *Methodenstreit*, een controverse tussen de aanhangers van respectievelijk de inductieve en deductieve methode. De inductieve (Pruisische) Historische School leverde een stevige kritiek op de toen gangbare (neo-)klassieke economische benaderingen (Mill, Ricardo, Marshall, Oostenrijkse School) Die vertrokken vanuit een aantal hypothesen over het economisch gedrag van het individu en/of de ondernemer.

definieerde: '*Business history is the study of the development of business administration ... the study of the various factors in a business unit so managed as to yield a net profit.*' (zoals geciteerd in Cochran, 1950, p. 113) Mee omwille van kritiek op de New Deal politiek van Roosevelt werden zijn bijdragen in academische kringen grotendeels genegeerd. Zijn leerlingen, waaronder Thomas Cochran, werkten later aan zijn eerherstel. Het hoog empirisch gehalte van deze geschiedenisvorm en de nadelen daarvan bij de opleiding van managers werden al vrij snel onderkend.

Een pivoterende rol mag worden toegeschreven aan Alfred Chandler jr.. Met o.a. zijn werken *Strategy and Structure* (1962) en *The Visible Hand* (1977), nog wat halfweg tussen inductieve en deductieve methode, illustreerde hij de bijzondere dynamiek tussen ondernemingen en markten en de rol van beleidsbeslissingen daarin. De inderdaad programmatische titel van dat laatste boek, in tegenstelling met de zogenaamde *onzichtbare hand* van Adam Smith (1759 en 1766), is veelzeggend. Als economisch historicus was Chandler leerling van Arthur Cole en Joseph Schumpeter. Dezen hadden aan de universiteit van Harvard het *Research Center in Entrepreneurial History* (1948-1958) en een bijhorend wetenschappelijk tijdschrift opgericht. Het doel was de ontwikkeling van een *cognitive entrepreneurship* dat verder ging dan een empirisch vallen en opstaan. Arthur Cole was bibliothecaris aan Harvard waar hij streefde naar een zo volledig mogelijke collectie van economische en zakelijke publicaties. De invloed van Joseph Schumpeter op het denken over innovatie en de rol van de ondernemer is moeilijk te overschatten en geeft blijvende inspiratie voor veel (deel)gebieden van de economische wetenschap (marketing, strategie, micro-economie, product/industrie- levenscyclus,...).

Zoals Henrietta Larson al in 1950 aangaf: '*One of the weaknesses of business history –as indeed of business- is the fact that it does not have the support of an established system of theory.*' (Larson, 1950, pp. 128-129) De woordkeuze is ook hier weer bijzonder revelerend. In de neo-klassieke economie vorderde men immers snel met de theorie van de firma. (Coase, 1937; Penrose, 1957) Vanuit de managementleer en -praktijk zal Peter Drucker in 1958 een eerste aanzet geven over zijn *theory of the business*, een belangrijke stap in de ontwikkeling van het zakenmodel als concept. In het Druckerinstituut bevindt zich de originele brief van Peter Drucker dd. 8 februari 1958 aan General Electric waarin hij een eerste maal refereert naar een memorandum over de *Theory of the Business*.

In 1994 werkt Drucker het concept volledig uit in een artikel voor *Harvard Business Review*. (Drucker, 1994) Zonder de term zakenmodel letterlijk te vernoemen, brengt hij wel de fundamentele bouwblokken aan. Daarin stelt de auteur dat elke onderneming stoelt op een aantal impliciete en/of expliciete assumpties, waarvan hij het geheel *the theory of the*

business noemt. Die assumpties bepalen het gedrag van de onderneming, leggen de beslissingen vast over het actieterrein en definiëren de resultaatgebieden. Het zijn assumpties over markten, klanten en concurrenten, technologie, sterkten en zwakten. En uiteraard: *‘These assumptions are about what a company gets paid for.’* (p. 96)

IV.3.2. Zakenmodel en strategie

Nogal wat auteurs leggen het (historische) verband tussen het denken over zakenmodellen en de genese van de strategische discipline als wetenschap. (Chesbrough en Roosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Osterwalder e.a., 2005; Casadesus-Masanell en Ricart, 2009; Nielsen en Lund 2014; Ovans, 2015; Wirtz e.a., 2016) De verwijzingen naar het werk van de vroege strategen Chandler, Andrews en Ansoff zijn prominent aanwezig. Op zich is dat heel begrijpelijk aangezien de discipline van strategisch bedrijfsbeleid dezelfde vroege wortels heeft in het historische bedrijfsonderzoek aan het einde van de negentiende eeuw. (cfr. supra) Van op enige afstand bekeken, kan men de vraag opwerpen of het (conceptuele) onderzoek naar zakenmodellen niet nét de opvolger is geworden van de strategische discipline naarmate die laatste aan jargon, theoretiseren en zelfgenoegzaamheid haast ten onder ging. (o.a. Mintzberg e.a., 2005) Tegelijkertijd vinden de meeste auteurs over zakenmodellen dat er toch een reële distinctie bestaat tussen de twee benaderingen. De voortdurend toenemende specialisatie in *academia* bemoeilijkt synthese aanzienlijk. Zeker longitudinale bedrijfseconomische geschiedenis wordt daardoor enigszins een heikele onderneming. Elke invalshoek ontwierp immers een eigen jargon, conceptualisering, methodologische uitgangspunten, onderzoeksgeschiedenis met een uitgewaaierde literatuur en theorievorming als gevolg. Samenhang is anderszins wel essentieel -vroeger en nu- voor concrete mensen in concrete bedrijfssituaties.

In brede zin gaat strategie over succes en falen van ondernemingen. (Porter, 1991) De fundamentele vraagstellingen zijn dus in de vroegere strategische benadering niet echt anders: aanbod, werkwijze en financiële consequenties/resultaten. Hoewel o.a. met het werk van Williamson (1991) toch meer toenadering werd nagestreefd met de theoretische micro-economie bleef strategie een aparte discipline. Het wetenschappelijke karakter van strategie werd, bijzonder omwille van het gebrek aan voorspellende kracht in de praktijk, toenemend betwist; de toetssteen bij uitstek van een wetenschappelijke methode. Heel sterk klinkt deze kritiek bijvoorbeeld in het Duitstalige gebied met werk van Nicolai (2000) en Raisch (2004). Beiden kiezen een andere invalshoek om het bouwwerk van de strategische discipline fundamenteel onder vuur te nemen. Bij Nicolai gaat het om een systeemtheoretische analyse. De structurele kenmerken van de Amerikaanse *‘Strategie-Industrie’* worden door hem ongenadig gefileerd: *‘Das rasche Wachstum, die hochgesteckten Ziele, gepaart mit*

dem Anwendungsanspruch – diese Verbindung machte das Strategische Management zu einer Disziplin mit Glamour. All dies ist indes nur die eine, glanzvolle Seite der Medaille. In der Disziplin ist mittlerweile eine Diskussion entstanden, die von tiefen Zweifeln zeugt, wie und ob ueberhaupt die wissenschaftlige Behandlung von Fragen des Strategisches Managements ein sinnvolles Unterfangen sein kann. (...) Themen flackern modehaft auf und verschwinden wieder. Kaum eine Feststellung gilt als empirisch gesichert, schnell ist man mit einer gegenteiligen Evidenz zur Hand. (...) In der Wahrnehmung der vieler Beteiligter befindet sich die Disziplin in einer Krise. (...) Sie [Daft en Buenger] vergleichen das Strategische Management mit einem zwar äussert schnell vorankommenden Zug, der jedoch geradewegs in das Nirgendwo steuert.’ (Nicolai, 2000, p.2)

Raisch (2004) gaat wat subtieler te werk, zoveel laat de titel van zijn boek al blijken: *Dynamic Strategic Analysis: Demystifying Simple Success Strategies*. In dit kader is het ook boeiend omdat het gaat over een analyse van het strategisch denken voor de globale/ globaliserende media. In zijn werk gaan oude en onhoudbare zekerheden op de schop. Over die ééndimensionale verklaringen oppert hij: *‘Criticism of the classical linear and one-dimensional approaches in strategic management has occurred. Various authors postulate a more complex and dynamic –and thus more realistic- understanding of strategy. Despite the rich foundations of strategic management, three significant shortcomings have been increasingly criticized: The (1) Fragmentation, (2) Determinism, and (3) Static View of traditional approaches.’* (p.77) Verder stelt de auteur wel vast: *‘(...), we need to clarify that to date there is no such thing as a “dynamic view”. (...) There are various scholars who advocate a more complex and dynamic approach to strategy. Moreover, a growing number of publications respond to this appeal by addressing a variety of dynamic topics. However, despite their common focus on dynamism, these activities remain largely isolated from one another.’* (p. 83)

Nicolai verwoordt scherper: *‘Praktische Irrelevanz ist ein Problem, welches das Strategische Management mit vielen anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen teilt. Im Prinzip leidet (...) die gesamte amerikanische Managementlehre (...) unter diesem Defizit.’* (p. 3) Het argument van Rumelt e.a. (1991) dat strategische reflectie noodzakelijk is, omwille van het integratief karakter, blijft ondanks alle kritiek overeind. Ook voor het historisch onderzoek levert de strategische literatuur een werkzame gereedschapskist. (De Caigny, Buyst & Van Coppenolle, 2003; Kahl, Silverman & Cusumano, 2012)

Sinds de inzichten van de vroege strategen zijn er verschillende scholen ontstaan die of op elkaar voortbouwen of elkaar fel kritiseren. Een quasi oneindige stroom aan publicaties over strategisch management was (en is) het resultaat. Dat is natuurlijk eigen aan het aca-

demische gebeuren maar volgens nogal wat academici sinds midden de jaren negentig is de discipline mee daardoor zijn aanspraak op algemene geldigheid verloren. Het verklaren bijvoorbeeld van zakelijk succes vanuit *sustainable competitive advantage*, als heilige graal van strategie als wetenschap, is geërodeerd. Het meer tactische en kortere termijn aspect van competitief gedrag kreeg daarbij weer de bovenhand.¹⁴ Scherpe kritiek werd verwoord door o.a. Henry Mintzberg in het onder zijn leiding geschreven *Strategy Safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. (1998) Met dezelfde co-auteurs, Ahlstrand en Lampel, zou hij dat nog eens overdoen met *Strategy bites back: It is a Lot More, and Less, Than You Ever Imagined...* (2005). In deze werken nemen de auteurs het strategische gebeuren flink op de korrel. Zij willen de nadruk leggen op de reële acties in ondernemingen en markten, ondernomen door concrete mensen in specifieke omstandigheden. Een belangrijk onderscheid wordt daarbij gemaakt tussen *intended strategy* en *emergent/realized strategy*. Het accent verschuift daarbij naar reëel strategisch gedrag en beslissingen. Hoe één en ander daarbij kan gesystematiseerd worden, verduidelijkt de auteur in het recentere werk *Tracking Strategies: Towards a General Theory*. (2008) Mintzberg start hier met het opstellen van een chronologie – soms over meer dan 150 jaar – van gebeurtenissen voor de bestudeerde bedrijven. *Strategy as pattern*, strategie als een patroon in menselijke handelingen en beslissingen wordt aldus verduidelijkt.

IV.3.3. Toepassing van het concept

De benadering van Mintzberg werd gebruikt als inspiratie voor deze studie. Waarmee wordt bedoeld dat er werd gespeurd naar lange termijn ‘strategisch gedrag’ in de Vlaamse krantenbedrijven. Op basis van de archieven en literatuur werd voor de Vlaamse krantenbedrijven in eerste instantie een zo volledig mogelijke chronologie van gebeurtenissen/beslissingen opgesteld. Vervolgens werd die tijdstabel ondervraagd vanuit een strategische lens.

- 1) Welke product/marktstrategieën voerden de Vlaamse krantenondernemingen?
- 2) Hoe verliep het bedrijfsmatige geheel van opbrengsten, uitgaven en investeringen?
- 3) Hoe werden de Vlaamse krantenbedrijven gefinancierd?

Met betrekking tot de eerste vraag wordt hoofdzakelijk op de vormelijke product/markt-aspecten gefocust. Het kader daarvoor wordt geschetst door het Ansoffraaster dat in het volgende hoofdstuk nader wordt toegelicht.¹⁵

¹⁴ Een illustratie van mogelijke samenhang tussen strategie, zakenmodel en tactiek wordt bijvoorbeeld gegeven door Casadesus & Ricart (2009).

¹⁵ Ansoff en Mintzberg verschilden dan op een aantal punten wel van mening, in een historische context blijken hun benaderingen erg complementair.

Zij het met vele verfijningen bestaat op hoofdlijnen een zakenmodel uit drie componenten: de waardepropositie, het transactiemodel en het verdienmodel. (o.a. Zott e.a., 2010) Het weze gezegd dat vooral het verdienmodel in de behandeling hier wordt benadrukt.

Toegepast kan men de waardepropositie vertalen naar het inhoudelijke aanbod van de kranten. De gestage uitbreiding van het krantenvolume door nieuwe rubrieken en ook advertentieboodschappen wordt hierin gevat.

Het transactiemodel met de twee markten ondergaat over tijd een aantal wijzigingen. Qua lezersmarkt staat voor de vroege kranten de abonnementenverkoop centraal. Bij de doorbraak van de goedkope centenbladen verschuift het zwaartepunt fundamenteel naar de losse verkoop per nummer via straatventers, krantenkiosken en winkels. Vanaf het Interbellum, met de genese van de moderne kranten, zal een duaal model van losse verkoop en abonnementen vorm krijgen. Het belang van abonnementen voor de verkoop zal pas na de Tweede Wereldoorlog tot volle wasdom komen. Een belangrijke tussenvorm is het zogenaamde 'winkelabonnement' waarbij een onafhankelijke krantenverkoper als service naar zijn klantenbestand de krant aan huis levert en periodiek het geld daarvoor int. Op de advertentiemarkten is er een onderscheid tussen (kleine)annoncen, rubrieksadvertentie en merkenreclame. Naast de behandeling van de spontane vraag naar advertentieruimte maken de uitgevers al vroeg gebruik van reclame-agentschappen. Reclameregies waarin verschillend uitgevers samenwerken voor de advertentiemarkt ontstaan, buiten een enkele uitzondering, pas laat in 1968.

Het verdienmodel, ten slotte, staat hier heel centraal in de toepassing van het concept. Het bedrijfsmatige geheel en de financiering ervan is zoals eerder gesteld de rode draad in deze verhandeling; de bedrijfseconomische analyse van rendabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit en de beheersing van het (bedrijfs)kapitaal als doelen/resultaten van het gevoerde product/markt-beleid. Als brandpunt van analyse geeft deze benadering bijzondere inzichten over de structuurgenese van de Vlaamse krantenmarkt. Zoveel zal geïllustreerd worden a.d.h.v. de inzichten van Bruce Henderson, waarbij de IL/PLC eveneens belangrijke determinanten zijn.

IV.4. Het Ansoffraster.

Elke onderneming start met het aanbieden van een product in een bepaalde markt, de zgn. product/marktcombinatie. Daarnaast ligt het in de opdracht van elke onderneming om te groeien teneinde te overleven op langere termijn. Continuïteit is een belangrijke drijfveer en dagbladpers is per definitie gericht op een continu verschijnen. In die zin kan men het krantenbedrijf - in welke juridische exploitatievorm dan ook- commercieel noemen.

Op basis van historisch onderzoek en met de focus op diversificatie publiceerde de wiskundige Igor Ansoff in 1957 zijn eerste versie van de *product-market strategies for business growth alternatives*. Sindsdien is dit schema iconisch geworden in de strategische én de marketingliteratuur met nogal wat variante voorstellingen. Hier wordt het originele raster weergegeven zoals Ansoff het eerst publiceerde. (zie Illustratie 5)

Illustratie 5 : Het originele Ansoffraster

EXHIBIT I. PRODUCT-MARKET STRATEGIES FOR BUSINESS GROWTH ALTERNATIVES

MARKETS PRODUCT LINE	μ_0	μ_1	$\mu_2 \dots \dots \mu_m$	
π_0	MARKET Penetration	MARKET	DEVELOPMENT	
π_1	PRODUCT DEVELOPMENT			
π_2		DIVERSIFICATION		
$\vdots$				
π_n				

Bron: Ansoff, 1957, p. 114.

In haast bedrieglijke eenvoud schetste Ansoff vier groeistrategieën: marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie als mogelijke combinatie van bestaande/nieuwe producten versus bestaande/nieuwe markten. Wat typisch voor die tijd hanteerde hij een enigszins militair taalgebruik en sprak over productmissies. Zoals Ghemawat opmerkte: *'The organizational challenges involved in World War II were a vital stimulus to strategic thinking. The problem of allocating scarce resources across the entire economy in wartime led to many innovations in management science.'* (Ghemawat, 2002, p. 39) Een product moet een bepaalde missie volbrengen namelijk het vervullen van een consumentenbehoefte. Tegelijkertijd opende Ansoff hiermee het debat over wat een product of een markt of de product/marktcombinatie nu precies was. Een discussie met vergaande

consequenties die tot op vandaag woedt. Spraakmakend is bijvoorbeeld hoe Theodore Levitt in zijn *Marketing Myopia* (1960) het begrippenkader oprekte. Mede door die discussie verfijnde Ansoff zijn initieel schema. De markt bleef geografisch bepaald, de consumentenbehoefte (als een poging tot vertaling van Ansoff's *thread*) kreeg een nog meer centrale plaats maar de productpropositie werd op een derde as meer technologiegebonden. De harde grens tussen product- of marktontwikkeling enerzijds en diversificatie anderzijds werd daardoor weker. Binnen de media-industrie kan men zich dan een fenomeen als *convergence* indenken.¹⁶

In deze verhandeling neemt de Ansoffiaanse dimensie een centrale plaats in. Al vroeg ontwikkelden uitgevers strategieën van marktpenetratie (door gratis exemplaren, tijdsedities, extra rubrieken,...), van marktontwikkeling (door lokale edities, kopbladen,...), van productontwikkeling (door bijlagen, extra diensten, annexe tijdschriften,...) en van diversificatie (handelsdrukkerij, huis-aan-huisbladen, joint ventures, ...). Het is een wezenlijk element om het evoluerende zakenmodel (c.q. strategieën) van de Vlaamse krantenondernemingen te begrijpen. Via deze sporen (*growth vectors* in Ansoff's terminologie) trachtten ze valabele product/marktcombinaties te ontwikkelen die met elkaar in concurrentie traden om zo hun positie en marktaandeel op te bouwen.

¹⁶ Of waarom ook in het Vlaamse mediaveld, sommige vroeger dan andere, de van oorsprong krantenbedrijven uiteindelijk zijn geëvolueerd naar televisie en radio. Wat door Ansoff in zijn originele artikel al werd geduid als substituten om de consumentenbehoefte te bevredigen.

IV.5. De inzichten van Bruce Henderson

Voornamelijk de strategische consultants hebben de twee dimensies samengebracht in de 'typische' matrix. De (relatieve) marktpositie van de product/marktcombinatie (c.q. bedrijf) als resultante van een zakenmodel/groeistrategie (dimensie 1) wordt afgezet tegenover de marktgroei als geheel (dimensie 2). De marktgroei als geheel wordt in belangrijke mate beïnvloed door de fase van de IL/PLC waarin de product/marktcombinatie zich bevindt. Ook in de wetenschappelijke literatuur kreeg dit raamwerk aanzienlijke steun, zij het dat marktaandeel en PLC als *constructs* of *contingent variables* werden geduid. (o.a. Hofer, 1975; Hambrick e.a., 1982)

Algemeen wordt aangenomen dat Bruce Henderson met zijn *growth-sharematrix* de eerste was om een dergelijke voorstelling te maken rond 1970. Met deze matrix ontwierp de *Boston Consulting Group* (BCG) een instrument om een productportfolio te conceptualiseren en evalueren. Op basis van historische data van (middel)grote nationale ondernemingen legde Henderson een aantal fundamentele ideeën vast die de matrix schragen:

- afhankelijk van de plaats in de matrix zal een product cash generen dan wel opslorpen (groeimarkten bijvoorbeeld slorpen cash op);
- een groot (relatief) marktaandeel genereert meer cash omwille van de ervaringscurve;
- de ervaringscurve is een uitdrukking die wijst op het centrale belang van schaalvoordelen die verder gaan dan louter productie op grote schaal, het kennisaspect met name is a.h.w. een multiplicator.

Henderson liet soms zich verleiden tot gewaagde uitspraken en vergaande conclusies. Daarop is hij ook afgerekend omdat bijvoorbeeld productmarkten in latere jaren minder éénduidig afgelijnd zouden worden waardoor het model niet altijd even goed werkt. Een ander punt van kritiek is dat marktaandeel alleen een te smalle basis is om (financiële) performantie te verklaren. (Seeger, 1984; Marshall en Tomkins, 1988; Armstrong en Brodie, 1994)

Er bestaat nog altijd een vinnig debat over de relatie tussen marktaandeel en winstgevendheid. (Buzzell e.a., 1975; Coate, 1983; Wernerfelt, 1986; Kurtz, 1992; Szymanski e.a., 1993; Anderson, 1994; Armstrong, 2006) Een fundamentele en lopende bijdrage in dit debat blijft het Amerikaanse PIMS-onderzoek (*Profit Impact of Marketing Strategy*), opgestart in de jaren zeventig van de vorige eeuw. (www.pims.online.com) De resulterende database leverde het basismateriaal voor de vele studies over dat al dan niet vermeende verband. Het *Strategic Planning Institute* wil het onderzoek verder stofferen vanuit een bredere samen-

hang tussen *competitive position*, *market environment*, *stage of lifecycle*, *capital and operating structure*. (zie Illustratie 6) In essentie, dus enigszins los van het gehanteerde jargon en specifieke conceptualisering, zijn de bouwstenen hiervan niet echt verschillend van die uit de literatuur over zakenmodel en strategie.

Illustratie 6 : The key strategic factors influencing business performance



Bron: www.pims.online.com

Andere consultancybedrijven zouden volgen met elk hun versie van de matrix. Daarbij ging het voornamelijk om een aantal toevoegingen waardoor de oorspronkelijke 4 cellen van de BCG-matrix werden uitgebreid tot bijvoorbeeld 9 (GE McKinsey), 20 (A.D. Little) of 64 (A.T. Kearney). De drijvende idee was toch steeds de combinatie van PLC en marktaandeel. Het is zinvol om die addenda op hun merites te beoordelen. In het geval van GE McKinsey werd marktgroei uitgebreid tot aantrekkelijkheid van een markt. Onder het acroniem STEP verbreedde hun analyse met sociale (o.a. demografie, scholing), technologische, economische en politieke factoren. A.T. Kearney van zijn kant activeerde de positionele zijde door een meer ondernemende benadering via het DNA van een bedrijf. DNA staat dan voor *desire, need, ability*.

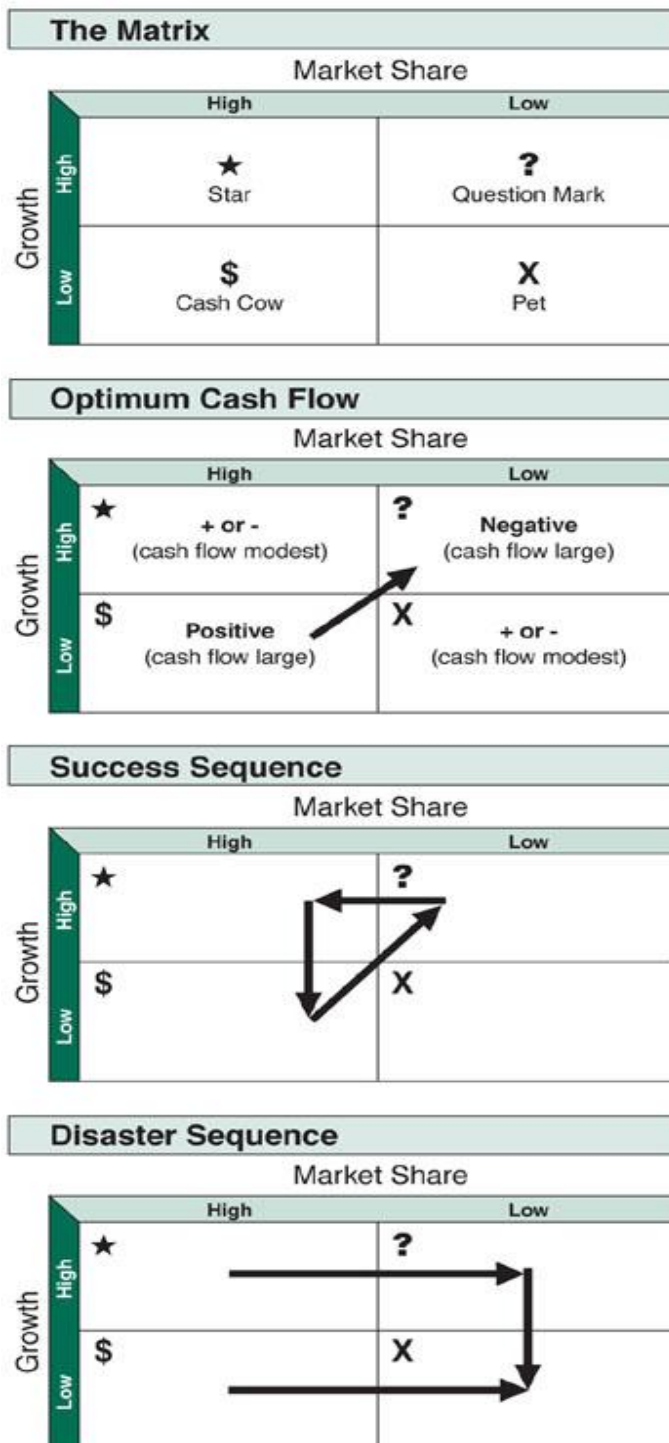
Het opzet van al deze matrices was dan wel het in kaart brengen van product- portfolio's van bedrijven, ze kunnen ook aangewend worden om gezamenlijk de spelers in een bepaalde markt te situeren. In het geval van de Vlaamse krantenmarkt is het dan interessant om na te gaan hoe kranten/uitgevers evolueren qua marktpositie naarmate de levenscyclus van de industrie vordert en vervolgens dus de financiële consequenties vast te stellen. Onvermijdelijk komt daarmee ook het aspect van concentratie in een industrie op de voorgrond.

Henderson formuleerde daartoe trouwens -haast axiomatisch- *The Rule of Three and Four*: 'A stable competitive market never has more than three significant competitors, the largest of

which has no more than four times the market share of the smallest.' (Henderson, 1976, z.p.)

Het is in deze een explicitering van de bevindingen uit de ILC-literatuur dat naarmate een industrie in volume evolueert het aantal marktspelers zal afnemen.

Illustratie 7 : De BCG-matrix



Bron: Henderson, 1970c, z.p.

IV. 6. Toepassing van de inzichten van Ansoff en Henderson

Zeer specifiek in Deel II, bij de evaluatie van de gehanteerde zakenmodellen, worden de ideeën van Ansoff en Henderson getoetst aan de reële resultaten van de Vlaamse krantenbedrijven. Breder wordt het schema van Ansoff toegepast doorheen deze verhandeling om de product- en marktontwikkeling van de verschillende marktspelers te duiden. Bovendien bestaat er een grote (theoretische en praktische) concordantie tussen de ideeën van Ansoff over de strategische uitbreiding van marktaandeel en de lezing van Henderson's financieel-economische implicaties van marktaandeel. Nochtans zal blijken voor de casus van de Vlaamse krantenindustrie in de bestudeerde periode dat de uitbreiding van het marktaandeel door strategische actie niet per definitie leidde tot sterke financiële resultaten. De concurrentiedynamiek voornamelijk gericht op volume-uitbreiding, de gebrekkige prijszetting en de zwakke(re) reclame-inkomsten resulteerden in eerder bescheiden financiële bedrijfsresultaten. Monetair crises en ook de inschakeling van het loonoverleg in de (na-oorlogse) welvaartseconomie bezwaarden op hun beurt de modus operandi van de Vlaamse krantenbedrijven.

Deel I. De Vlaamse krantenmarkt

I.1. Evolutie van het aanbod

Op basis van de gegevensbanken ODIS¹⁷ en Abraham¹⁸ werd een lijst opgesteld vanaf 1830 met Nederlandstalige/Vlaamse papieren kranten die minimum zes maal per week verschenen. Om het totaalbeeld te schetsen werd het tijds kader opgerekt tot 2008, het jaar waarin Het Volk als titel verdween en vooralsnog de laatste beweging in de evolutie. Vele kenden een oorsprong in wat de Nederlandse literatuur 'nieuwsbladen' noemt (o.a. van de Laar, 1989), publicaties die minder dan zes keer per week op de markt kwamen. Een manier van werken die het laatst werd toegepast door Frans Theelen voor *Het Belang van Limburg*. Evengoed zouden een aantal na een al dan niet langere periode als krant weer een lagere frequentie aannemen. (bijv. *Gazet(te) van Gent*, *De Kleine Gazet*, *De Strijd*,...) Deze selectie geeft een totaal sinds de creatie van België van 77 titels.¹⁹ (zie Tabel I)

Tabel I : Lijst Vlaamse krantentitels die minstens 6x per week verschijnen, 1830-2015 (selectie 1)

Titel	Begin	einde	Leeftijd
Standaard van Vlaenderen	1832	1832	0
Vlaemsch België	1844	1844	0
De Vlaemsche Belgen	1844	1845	1
Vlaenderens Welvaren	1848	1848	0
(Provinciaal) Antwerpsch Nieuwsblad	1848	1853	5
Het Handelsblad van Antwerpen	1848	1979	131
De Vlaemsche Stem	1850	1857	7
De Schelde	1853	1860	7
Gazet van Gent	1854	1939	85
Beurzencourant	1856	1870	14
Het Vlaemsche Land	1856	1873	17
De Grondwet	1857	1865	8
De Stad Gent	1859	1895	36
De Koophandel van Antwerpen	1863	1897	34
Gentschen Mercurius	1865	1885	20
Gazette van Antwerpen	1869	1869	0
Nieuwe beurzencourant	1870	1871	1

¹⁷ Online Database voor Intermediaire Structuren (www.odis.be)

¹⁸ Catalogus van Belgische kranten (www.krantencatalogus.be)

¹⁹ *De Financieel-Economische Tijd* is in deze telling niet opgenomen. Na de stichting in 1968 verscheen de titel, een korte periode begin 21^{ste} eeuw niet te na gesproken, slecht vijf maal per week. Franstalige titels uitgegeven in Vlaanderen werden evenmin opgenomen. (cfr. II. Doelstelling en afbakening)

Volksblad van Gent	1870	1914	44
Het Fondsenblad	1871	1914	43
Kleine Gazet	1874	1879	5
De Scheldegalm van Antwerpen	1874	1894	20
Het Volk (A'pen)	1877	1878	1
Nieuws van Gent	1878	1878	0
Allemansblad : De Antwerpenaar	1879	1897	18
De Gentenaar	1879		
Morgenblad van Gent	1882	1888	6
Vaderland	1882	1914	32
Volksblad van Antwerpen	1884	1893	9
Vooruit	1884	1978	94
Het Nieuws van den Dag	1885	1965	80
De Socialist	1887	1890	3
Het Dagblad van Brussel	1888	1888	0
Het Land	1888	1890	2
Het Laatste Nieuws	1888		
De Maanblusscher	1889	1891	2
De Strijd	1889	1893	4
De Landwacht	1890	1978	88
De Kleine Patriot	1891	1914	23
Het Volk	1891	2008	117
Gazet van Antwerpen	1891		
Burgerwelzijn	1894	1895	1
De Werker	1894	1914	20
Het Vlaamsche Volk	1894	1898	4
De Beiaard	1895	1895	0
Salvator	1895	1902	7
Gazet van Mechelen	1896	1996	100
De Nieuwe Gazet	1897		
De Volkseeuw	1900	1900	0
De Vlaamsche Gazet	1900	1914	14
Gazet van Leuven	1901	1909	8
De Straal	1902	1913	11
De Volkstribuun	1907	1914	7
Het Morgenblad	1908	1914	6
Sportwereld (en Algemeen Nieuws)	1912	1939	27
Volksgazet	1914	1978	64
De Standaard	1918		
De Vrijheid	1919	1919	0
De Schelde	1919	1936	17
De Morgenpost	1921	1940	19
De Tijd	1922	1930	8
De Middaggazet (van Antwerpen)	1925	1926	1
De Gazet	1928	1964	36
Het Nieuwsblad	1929		

Het Belang van Limburg	1933		
De Dag	1934	1944	10
De Nieuwe Staat	1936	1939	3
Volk en Staat	1936	1944	8
De Courant	1937	1939	2
De Nieuwe Standaard	1944	1947	3
De Rode Vaan	1944	1958	14
't Vrije Volksblad	1947	1965	18
De Antwerpse Gids	1947	1975	28
De Nieuwe Gids	1947	1995	48
De Krant	1975	1976	1
De Morgen	1978		
24 uur	1984	1984	0
Espresso	2005	2005	0

Een strengere selectie

Enkele vaststellingen uit bovenstaande Tabel I. verantwoorden een kleinere, strengere selectie. Ten eerste blijkt dat veel initiatieven een kort leven was beschoren. De som van krantentitels die geen vier jaar onafhankelijk konden bestaan, beloopt maar liefst 25. Projecten die men bezwaarlijk economisch volwassen kan beschouwen. Dit criterium raakt dan zowel *Vlaemsch België* aan het begin van de bestudeerde periode als *Espresso* in 2005. *De Vlaemsche Stem*, als een wat ander voorbeeld, verscheen als liberale krant vanaf einde 1850 en werd in 1853 een kopkrant van het Antwerpse dagblad *De Schelde* om in 1857 volledig opgeslorpt te worden. *De Schelde* ging dan in 1860 zelf failliet.

Ten tweede vond al vroeg het concept van kopkrant ingang in de uitgeverijen. De *Gazet van Mechelen* (1896), de *Gazet van Leuven* (1901) -in 1909 omgezet in *Het Morgenblad*- gelden als kopbladen van *Gazet van Antwerpen*. Hetzelfde gaat bijvoorbeeld ook op voor *De Morgenpost* (1921) als Antwerpse editie van *De Standaard*. Deze kopbladen worden niet meer als aparte titels geteld, het zijn louter instrumenten voor marktontwikkeling zonder echt een andere stem te laten horen. Bij overname van een onafhankelijke titel door een andere (bijvoorbeeld *Het Handelsblad* en *Het Nieuws van den Dag* door *Het Nieuwsblad* in 1957) wordt het jaar van de overname als einddatum gehanteerd omdat de overgenomen titel dan een kopblad wordt. Uitzondering is hier *Het Volk* dat pas in 2002 ten gevolge van het herstructureringsplan Pegasus een kopblad zal worden.

De onderneming van Leon Bekaert en Tony Herbert na de Tweede Wereldoorlog komt hierdoor eveneens in een ander daglicht te staan. Uit hun strijd met de weduwe Sap over de drukkerij en indirect het handelsfonds van De Standaardgroep zouden drie titels ontstaan (*'t Vrije Volksblad*, *De Nieuwe Gids* en *De Antwerpse Gids*). Eenmaal het project op eigen

benen moest staan, ging het omwille van een gebrekkige financiering economisch wel door de knieën. Een kapitaal voor De Gids N.V. van 2,5 mio BEF, waarvan de twee gangmakers gezamenlijk 10,8% inbrachten (Archief Paul De Baere, Ediprim), was zoals uit vergelijkend onderzoek blijkt (cfr. infra) in 1947 gewoon onvoldoende om een dergelijke operatie op koers te houden. De vergelijking met het vooroorlogse initiatief *De Courant* is interessant in deze. (cfr. supra) Ook technisch kon de in 1947 van N.V. Het Volk overgenomen drukkerij Ediperim, dan door de groep Bekaert omgedoopt tot Sofadi N.V., de onderneming van De Gids N.V. niet schragen. Met toepassing van de bovenstaande strengere criteria vallen de vier titels dan ook buiten de selectie.

Hoewel een dergelijke selectie met enige omzichtigheid moet doorgevoerd worden, sluit ze beter aan bij de economisch-historische realiteit. De *Gazet van Mechelen* heeft voor de Tweede Wereldoorlog nooit de kaap van de 5.000 exemplaren overschreden. *De Nieuwe Gids* en *De Antwerpse Gids* tezamen bereikten bij hun overdracht aan *Het Volk* nauwelijks de kaap van 10.000 exemplaren. Wat minder eenduidig ligt het bijvoorbeeld in het geval van de onderneming Werken der Katholieke Drukkers van kanunnik Verschuieren met vier titels. Men kan *De Landwacht* (1890) beschouwen als een ontwikkeling vanuit *De Gentenaar* (1879). Maar de relatie tussen *Het Fondsenblad*, op zich een voortzetting van *Het Vlaemsche Land* van Amand Neut (ODIS), en de Brusselse *De Kleine Patriot* is wat minder duidelijk. Aan het begin van de Eerste Wereldoorlog zal *De Kleine Patriot* als titel wel samengevoegd worden met *De Gentenaar-De Landwacht* om nadien net als *Het Fondsenblad* van de markt te verdwijnen. Een andere specifieke casus is het liberale Mechelse kranteninitiatief dat in 1889 start met *De Maanblusscher*. Tot aan het verdwijnen ervan in 1913 zou het nog driemaal vervellen (*De Beiaard*, *Salvator*, *De Straal*) in deels andere constellaties. In deze selectie wordt het beschouwd als één publicatie. De naamsverandering in 1936 van de Antwerpse krant *De Schelde* (niet te verwarren met de gelijknamige Antwerpse krant die verscheen tussen 1853 en 1860) naar *Volk en Staat* wordt in dezelfde optiek niet begrepen als de creatie van een nieuwe titel.

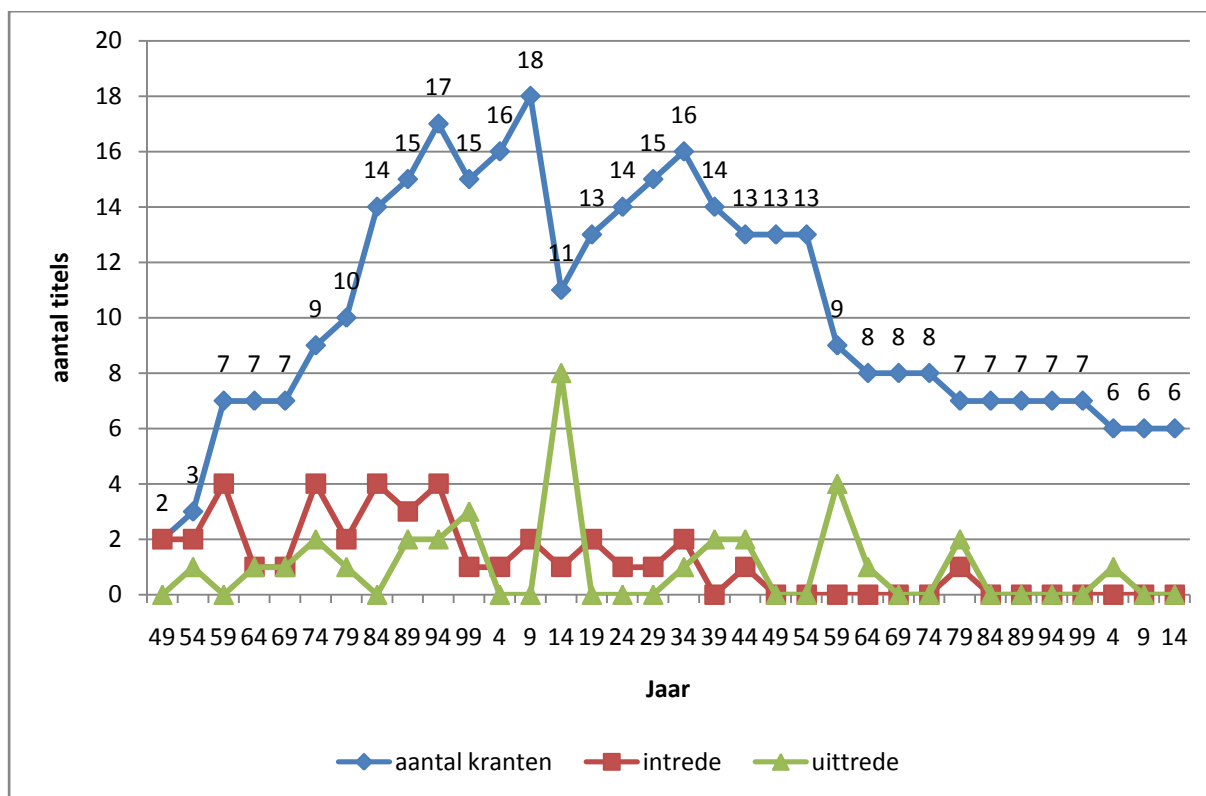
Met deze criteria komt het aantal Vlaamse krantentitels uit op 40 (zie Tabel II) of net iets meer dan de helft van de eerste selectie. Het meest opvallend in deze scherpere selectie is dat het laatste hoogtepunt qua titels al bereikt wordt in de jaren dertig van de vorige eeuw (*Het Belang van Limburg* en *De Dag*) om daarna stelselmatig af te nemen. De oprichting in 1978 van *De Morgen* als opvolger van *Vooruit* en *Volksgazet* resulteerde dan wel in een vermindering van het aantal krantentitels. *De Rode Vaan* verschijnt als krant tussen 1944 en 1958.

Tabel II : Lijst Vlaamse krantentitels (zonder kopbladen) die minstens 6x per week verschijnen en langer dan 4 jaar onafhankelijk verschenen, 1830-2015. (selectie 2)

Titel	Begin	Einde	Leeftijd
(Provinciaal) Antwerpsch Nieuwsblad	1848	1853	5
Het Handelsblad van Antwerpen	1848	1957	109
De Schelde	1853	1860	7
Gazet van Gent	1854	1939	85
Beurzencourant	1856	1870	14
Het Vlaemsche Land	1856	1873	17
De Grondwet	1857	1865	8
De Stad Gent	1859	1895	36
De Koophandel van Antwerpen	1863	1897	34
Gentschen Mercurius	1865	1885	20
Nieuwe beurzencourant/Fondsenblad	1870	1914	44
Volksblad van Gent	1870	1914	44
Kleine Gazet	1874	1879	5
De Scheldegalm van Antwerpen	1874	1894	20
Allemansblad : De Antwerpenaar	1879	1896	17
De Gentenaar/De Landwacht	1879	1959	80
Morgenblad van Gent	1882	1888	6
Vaderland	1882	1914	32
Volksblad van Antwerpen	1884	1893	9
Vooruit	1884	1978	94
Het Nieuws van den Dag	1885	1957	72
Het Laatste Nieuws	1888		
De Maanblusscher/De Beiaard/Salvator/De Straal	1889	1913	24
De Kleine Patriot	1891	1914	23
Het Volk	1891	2002	111
Gazet van Antwerpen	1891		
De Werker	1894	1914	20
De Nieuwe Gazet	1897	1957	60
De Vlaamsche Gazet	1900	1914	14
De Volkstribuun	1907	1914	7
Sportwereld (en Algemeen Nieuws)	1912	1939	27
Volksgazet	1914	1978	64
De Standaard	1918		
De Schelde/Volk en Staat	1919	1944	25
De Tijd	1922	1930	8
Het Nieuwsblad	1929		
Het Belang van Limburg	1933		
De Dag	1934	1944	10
De Rode Vaan	1944	1958	14
De Morgen	1978		

Grafisch voorgesteld, toont zich de aanbodzijde van de levenscyclus van de Vlaamse krantenindustrie. (zie Grafiek 2) Als concept werd dat besproken in de behandeling van het theoretisch kader. (cfr. IV.1)

Grafiek 2 : evolutie aantal Vlaamse krantentitels 1850-2015 (selectie 2)



Bron: Tabel II.

Er wordt in latere hoofdstukken dieper ingegaan op de onderliggende zakenmodellen, maar hier kan toch al gesteld worden dat kranten uitgeven een turbulente geschiedenis heeft gekend. Het is sinds de prille ontwikkelingsfase een voortdurend proces van starts en stops, overnames, fusies, voortzettingen onder een andere naam, lanceren van flankerende titels... alles met het doel om een economisch leefbaar lectoraat op te bouwen.

Op een andere manier kan dit voorgesteld worden met de evolutie van de stoppercentages, de verhouding tussen opgerichte en stopgezette krantentitels op een bepaald moment. Onderstaande samenvatting schetst die ontwikkeling voor beide selecties. Voor selectie 1 (breed) toont de grafiek aan de vooravond van Wereldoorlog I een stoppercentage van 76 procent, m.a.w. drie kwart van de voorheen 55 opgerichte titels is dan al gestopt. Voor selectie 2 belooft dat 66 procent op 32 lanceringen. Deze vaststelling bevestigt dat kranten uitgeven toch geen economische sinecure was. Het hoe en waarom van één en ander wordt verder uitgediept in de volgende hoofdstukken. Hier volstaat het om het hoog *trial and error*

gehalte van kranten uitgeven te benadrukken, niet zozeer op technisch vlak maar wel op het gebied van financiering en management. Een kenmerk toch van de hele beweging die wordt aangeduid als de Tweede Industriële Revolutie. (Edwards, 2014) Bovendien eigen aan het ontwikkelen van een industrielevenscyclus is het groot aantal initiatieven in een eerste tijd waarna onvermijdelijk een shake-out volgt.

1830-2015 : 77 titels gecreëerd (c), 69 titels verdwenen (v) (selectie 1)

- tegen 1914 : 55 (c)/42 (v) = 13 actief (failure rate : 76%)
- tegen 1944 : 70 (c)/53 (v) = 17 actief (failure rate : 76%)
- tegen 1980 : 75 (c)/64 (v) = 11 actief (failure rate : 85%)
- tegen 2015 : 77 (c)/69 (v) = 8 actief (failure rate : 90%)

1830-2015 : 40 titels gecreëerd (c), 34 titels verdwenen (v) (selectie 2)

- tegen 1914 : 32 (c)/21 (v) = 11 actief (failure rate : 66%)
- tegen 1944 : 39 (c)/26 (v) = 13 actief (failure rate : 67%)
- tegen 1980 : 40 (c)/33 (v) = 7 actief (failure rate : 83%)
- tegen 2015 : 40 (c)/34 (v) = 6 actief (failure rate : 85%)

Als een variante hiervan kunnen a.h.w. 'stambomen' opgesteld worden van kranten. De geraadpleegde databanken ODIS en Abraham geven redelijk accuraat de genese weer van de Vlaamse kranten en/of uitgeverijen. Enkele voorbeelden:

- *De Schelde* (1853-1860) ging in oorsprong terug op het 'nieuwsblad' *Gazette van Brabant* (1814-1816) die werd overgenomen door het (Provinciaal) *Antwerpsch Nieuwsblad* (1814-1853) welke vanaf 1848 dagelijks zou verschijnen. Met samenvoeging van de krant *De Vlaemsche Stem* (op zich de opvolger van het gelijknamige tijdschrift) zou daaruit dan in 1853 *De Schelde* ontstaan.
- *De Nieuwe Gazet* (1897-) grijpt in eerste instantie terug op *De Grondwet* (1857-1865) die wordt opgenomen in *De Koophandel van Antwerpen* (1863-1897). In die periode zou *De Koophandel* ook *De Kleine Gazet* opslorpen (krant tussen 1874-1879 en nadien weekblad tot 1888) om uiteindelijk uit te monden in *De Nieuwe Gazet* die vanaf 1957 een kopblad wordt van *Het Laatste Nieuws*.

Het is niet zo verwonderlijk dat deze stambomen een ideologische constante kennen. Titels en uitgeverijen versmelten langs liberale, socialistische of katholieke lijn; tot en met de laatste beweging in 2013 door N.V. Mediahuis zou men kunnen zeggen. *De Morgen* vanaf 1989 is dan misschien de spreekwoordelijke uitzondering, vrijzinnigheid heeft de titel toch gemeen met de andere titel(s) van De Persgroep. Uiteraard manifesteert het ideologische aspect zich verschillend in de 19de dan in de laat 20^{ste}-begin 21^{ste} eeuw. Het streven om een meer algemene krant te worden, is in vele uitgeverijen uitdrukkelijk aanwezig vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw. De aanzet daartoe werd trouwens reeds gegeven tijdens het Interbellum, zoals de bedrijfsarchieven duidelijk aangeven. Vanuit een bedrijfsmatige dynamiek is die ontwikkeling heel begrijpelijk gegeven het vrije marktgebeuren van vraag en aanbod. Bedrijven trachten een relevant aanbod op de markt te brengen teneinde een leefbaar marktaandeel te veroveren. Product- en marktontwikkeling zijn daarbij essentieel, evenals het voorzien in een adequaat bedrijfsmanagement en dito financiering. Dat bleek voor het merendeel van de kandidaten niet weggelegd.

Het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog zal de eerste fundamentele shake-out van markt-aanbieders mee bespoedigen. Een derde van de dan verschijnende titels verdwijnt voorgoed. Tijdens het Interbellum versnelde de marktgroei aanzienlijk met de creatie van nieuwe titels als corollarium, hoewel er al meer en meer een schifting kwam tussen grote en kleine oplages. De laatste zouden goeddeels omwille van gebrek aan schaal opgepeuzeld worden na de Tweede Wereldoorlog. Om het in de terminologie van A.T. Kearney te stellen ontbrak het een aantal uitgevers aan DNA (desire, need, ability)²⁰ om nog verder te concurreren. In Deel III. wordt verder ingegaan op de aandeelhouderstructuren van de Vlaamse kranten.

²⁰ Zie hiervoor IV. Theoretisch kader en specifiek IV.4.

I.2. Evolutie van de vraag

I.1.2. Lezersmarkt

Els De Bens schreef het al : *'Iemand die een historisch werk wenst te schrijven over de Belgische pers (in dit geval Vlaamse deel ervan) en de evolutie van de kranten wil nagaan, heeft met heel wat moeilijkheden af te rekenen.(...) Toen reclame op het einde van de 19^{de} eeuw een belangrijke bron van inkomsten werd, lieten de uitgevers zich uiteraard verleiden om het oplagecijfer van hun krant op te blazen.'* (De Bens, 2001, p.120) Het is een van de vele verdiensten van haar standaardwerk om die uitdaging toch aan te gaan en het probleem in de diepte te behandelen. Hier wordt dan ook aangesloten bij de grote tendensen die zij beschreef. Op enkele elementen wordt afgeweken van of aanvullingen gegeven bij De Bens' bevindingen. De geraadpleegde bedrijfsarchieven geven soms afwijkende cijfers en in de literatuur (o.a. Saerens, 2000; Van Nieuwenhuysse, 2005; Vandenheede, 2006) vindt men ook bijkomende informatie over kleinere titels.

Vraagzijde van de industrielevenscyclus

Hoe verder men in de tijd wil teruggaan hoe scherper het geschetste probleem zich trouwens stelt. Men heeft weinig andere mogelijkheden dan een inschatting te maken. Ondanks een relatief aanzienlijk aantal titels lijkt voor de definitieve doorbraak van het *centenblad* een totale oplage van substantieel meer dan 100.000 exemplaren weinig waarschijnlijk voor 1890. De doorgaans louter lokale titels kenden drukgangen van honderden tot enkele duizenden. Het is de tijd van de voorlopers die dikwijls in combinatie met andere economische activiteiten een publicatie op de markt willen brengen. Tussen 1891-1914 zal de krantenverkoop zijn echte take-off nemen en aan de vooravond van de Eerste Wereldoorlog mag de oplage op ca. 400.000 exemplaren geschat worden. De daaropvolgende periode van groei, nog even heel sterk tussen 1945-1950, gaat over naar de maturiteitsfase in 1950-1970 met een laatste piek in de tweede helft van de zestiger jaren. Sindsdien mag men spreken van een markt in achteruitgang, eerst traag en nadien met een versnellende pas. De bepaling van de evolutie van oplage en betaalde verspreiding blijft noodzakelijkerwijs deels tentatief, zeker tot aan de Tweede Wereldoorlog.

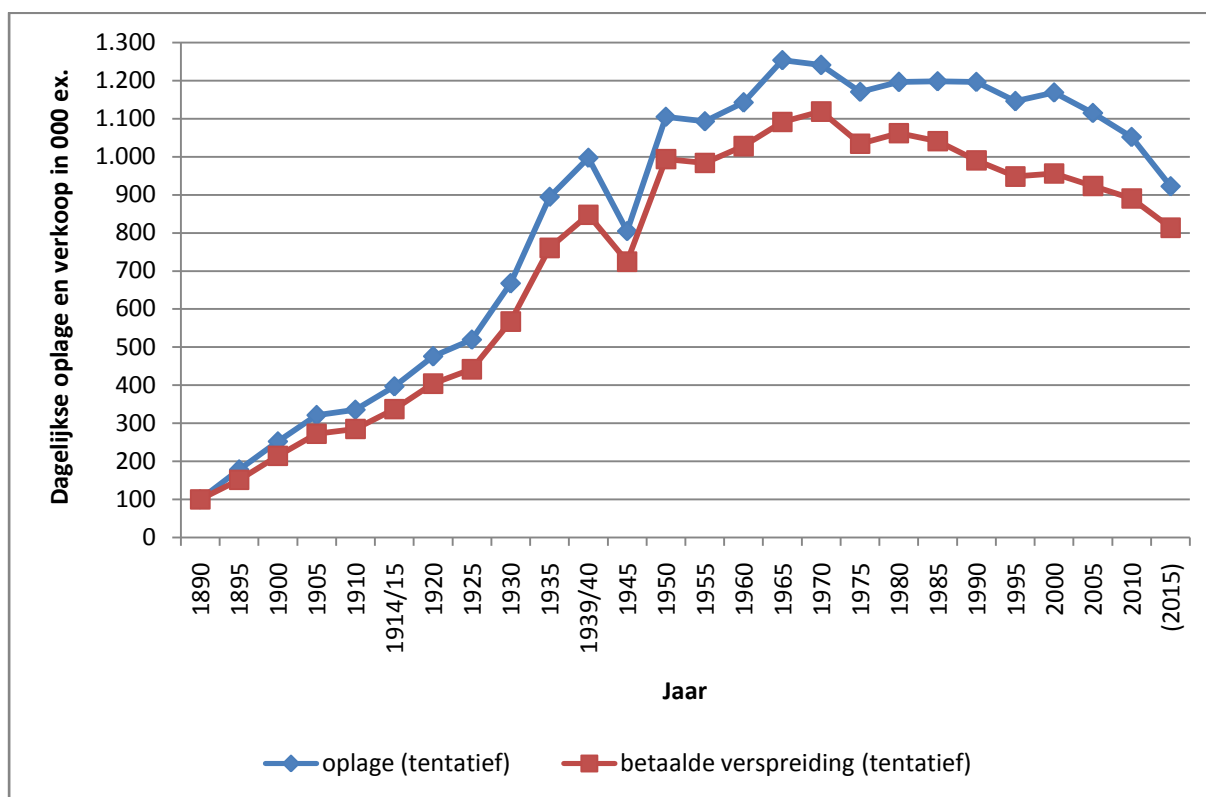
Tabel III : Gemiddelde jaarlijkse oplage en betaalde verspreiding per dag van Vlaamse kranten, 1890-2015 (in 000-tallen)

	1890	1895	1900	1905	1910	1914/15	1920	1925	1930	1935	1939/40	1945
Gazet van Antwerpen		40	52	84	85	122	85	85	84	100	83	121
Het Laatste Nieuws	25	45	61	70	70	75	76	95	214	262	266	240
De Nieuwe Gazet			10	15	15	15	15	25	25	25	25	15
Belang van Limburg										15	20	30
De Standaard + Het Nieuwsblad							10	10	15	105	225	100
Het Volk		8	9	12	15	15	15	15	16	16	16	89
Vooruit	5	10	10	15	20	20	26	30	43	62	45	50
Volksgazet							24	30	30	20	43	100
De Morgen												
De Dag										40	75	
Nieuws van den Dag	25	50	75	85	85	90	115	115	115	120	125	
Het Handelsblad	10	10	10	15	20	25	25	30	30	37	25	20
De Gentenaar + De Landwacht	10	15	25	25	25	25	40	40	40	40	40	40
Sportwereld						10	45	45	45	45		
Volk en Staat									11	8	10	
Oplage	100	178	252	321	335	397	475	520	667	895	997	805
Betaalde verspreiding	100	151	214	273	285	337	404	442	567	760	847	724

	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Gazet van Antwerpen	130	133	161	169	204	199	197	183	191	169	144	135	121	100
Het Laatste Nieuws	297	290	288	297	306	289	316	304	289	307	350	341	344	309
De Nieuwe Gazet	15	15												
Belang van Limburg	35	37	44	59	66	73	95	97	106	111	116	113	112	98
De Standaard + Het Nieuwsblad	141	147	290	360	336	318	338	368	378	374	359	363	403	364
Het Volk	147	168	206	219	217	205	206	199	187	143	134	94		
Vooruit	56	50	41	43	33	29								
Volksgazet	142	118	111	107	78	57								
De Morgen							45	47	46	42	67	69	71	52
De Dag														
Nieuws van den Dag	85	85												
Het Handelsblad	17	10												
De Gentenaar + De Landwacht	40	40												
Sportwereld														
Volk en Staat														
Oplage	1.104	1.093	1.142	1.254	1.241	1.171	1.196	1.198	1.197	1.146	1.169	1.115	1.052	922
Betaalde verspreiding	994	983	1.028	1.091	1.119	1.034	1.062	1.041	990	948	956	923	890	813

Bron: N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1893-1964; N.V. Drukkerij Het Volk, Oplagecijfers, 1945-1979; Uitgeverij Hoste, Verslagen van Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Contentra, Directiedossiers, 1954-1981; CIM; ODIS; Abraham; Luykx, 1978b; De Bens, 2010; Van Nieuwenhuyse, 2002; Van Eenoo, 1988; Roels, 2012; Oukhow, 1960; Saerens, 2000; Vandenheede, 2006; Bosmans, 1990; Durnez, 1985, 1993; Segers, 2003; Boeckx, 1999; Camps, 1979; Rock, 1951.

Grafiek 3 : evolutie oplage en betaalde verspreiding, 1890-2015 (in 000-tallen) ²¹



Bron: Tabel III.

Naarmate de externe controlemechanismen zich versterken vanaf de jaren vijftig worden de cijfers exacter, ook wat betreft het verschil tussen oplage en werkelijk betaalde verspreiding. Met een schatting nog voor *Het Volk* (tot 1985), *Volksgazet* en *Vooruit* (tot 1975) werden de gecertificeerde onverkochte exemplaren verwerkt vanaf 1965. Terug tot aan 1945 werd het gemiddelde cijfer van 1965-1980 van 10% onverkochten gebruikt. Voor het Interbellum schatte Segers het onverkochtenpercentage op 15% (Segers, 2003), een cijfer dat ook hier wordt gebruikt.

²¹ De gegevens voor de Financieel Economische Tijd werden hier niet opgenomen.

Scholarisatie en demografische evolutie

Groei van een lezersmarkt, in termen van hoeveelheden, is in eerste instantie een kwestie van alfabetisering en demografische evolutie in een bepaald afzetgebied. Een verband dat ook in de literatuur algemeen wordt onderkend. (o.a. McC Lung Lee, 1937; Baldasty, 1992; De Bens, 2001; Segers, 2003)²²

Tussen 1846 en 1980 kende de Vlaamse bevolking meer dan een verdubbeling van ca. 2,5 naar 5,36 miljoen (Lambrecht & Devos, 2004; NIS), op zich een belangrijke potentiële motor voor de groei van de Vlaamse krantenmarkt. De moeilijke ontwikkeling van de scholarisatie en leerplicht tegen een bredere sociaal-economische achtergrond van de praktijk van kinderarbeid is voor de Belgische context uitvoerig beschreven door o.a. De Vroede (1970). Belangrijke data in die scholarisatiegeschiedenis zijn 1842 en 1914, respectievelijk voor de schoolwet die elke gemeente verplichtte een lagere school in te richten en de instelling van de wet op de leerplicht tussen 6 en 14 jaar.

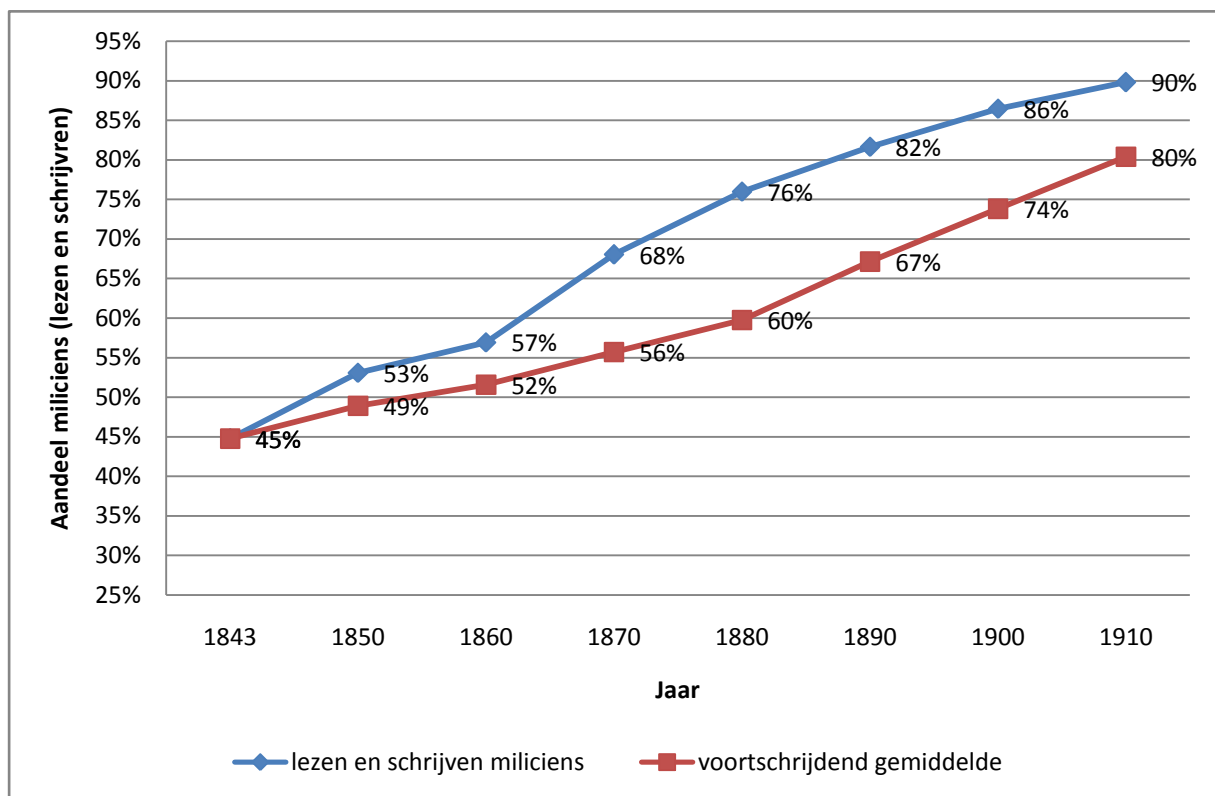
Bij de concrete evolutie van de alfabetisering wordt regelmatig verwezen naar de statistieken van de dienstplichtigen, die inderdaad een snelle verbetering op dit terrein laten zien. Belangrijke nuanceringen dringen zich daarbij toch op. De statistieken zijn een moment-

²² Er bestaat een bijzonder uitgebreide literatuur van diverse academische inslag over het ontstaan, ideologische oriëntatie, maatschappelijke effecten, psychosociale motivaties e.d.m. met betrekking tot kranten en media in het algemeen. Dat is een bijzonder relevant wetenschappelijk terrein en debat maar wordt hier, als een kwestie van afbakening van het onderzoek, niet verder behandeld. (zie ook de Inleidende Hoofdstukken III. en IV.) Dat kranten uitgeven in Vlaanderen ook te maken heeft met politieke evoluties wordt alvast gesuggereerd door enkele elementen. De opeenvolgende verruiming van het kiesrecht en de versterking van het partijwezen noodzaakten de mobilisering van alsmear groter wordende groepen. Ongetwijfeld speelden kranten daarin een instrumentele rol waardoor partijdigheid een essentieel kenmerk zal worden van het Vlaamse krantenlandschap. Specifieke actuele thema's of verkiezingen waren meer dan eens de concrete aanleiding voor de oprichting van een titel. (bijvoorbeeld de verhoogde uitgeefactiviteit ten tijde van de eerste schoolstrijd; *Vooruit* n.a.v. de verkiezing van Werkrechtvaarders; *Gazet van Mechelen* n.a.v. verkiezingen; *Het Volk* en *Gazet van Antwerpen* n.a.v. de eerste verkiezingen met mannelijk meervoudig stemrecht; als reactie op *Het Volk* richtte kanunnik Verschueren *De Landwacht* op voor het omliggende Gentse platteland (de Mayer, 1994, p.242)). Nochtans is een rechtstreeks verband tussen krantenverkoop en stembusuitslagen een illusie. Vroeger en recent historisch onderzoek toont aan dat kiesgedrag toch een stuk complexer ligt. (Luykx, 1978a; De Bens, 1997; De Smaele, 2009) Het aandeel van de socialistische pers evenaarde nooit het stemmenaandeel en omgekeerd benaderden liberale stemmen niet het marktaandeel van de liberale pers in Vlaanderen. Dat het liberale *Het Laatste Nieuws* zulks bovendien zo goed als op haar eentje klaar speelde met een fenomenale groei tijdens het Interbellum -en stevige marktpositie sindsdien- onderstreept deze stelling. De katholieke pers kende in die optiek veel meer aparte titels maar zou net daardoor wat het odium opgeplakt krijgen de verschraving van het krantenlandschap in de hand te werken tijdens de tweede periode van schaalvergroting na de Tweede Wereldoorlog. (Luykx, 1978a; De Bens, 2001) Kranten uitgeven kende vooral toch ook een eigen bedrijfsmatige dynamiek op het niveau van individuele titels en van de sector als geheel. Om de lezers aan zich te blijven binden moest het nieuws- en informatieaanbod al snel uitgebreid worden met andere rubrieken dan politieke verslaggeving en stand- en strijdpunten. (De Bens, 2010, p. 35) Een tendens die niet meer zou stoppen en waardoor de kranten steeds volumineuzer werden. (cfr. infra)

opname van een bepaalde groep (mannelijk, jong) van de bevolking, hieronder in de vier Vlaamse provincies en Brabant. (zie grafiek 4) Een eerste correctie is door de bepaling van het voortschrijdend gemiddelde een (benaderend) algemener beeld van de totale bevolking te schetsen. Het is immers weinig waarschijnlijk dat men nog leerde lezen en schrijven na de legerdienst. Deze benadering sluit trouwens beter aan bij de gegevens die De Vroede publiceerde. Hoewel in 1845 de potentiële lagere schoolpopulatie voor België werd geraamd op 645.000 liepen slechts 427.000 ook effectief school. Onregelmatigheid van schoolbezoek veroorzaakte ongeletterdheid. Dezelfde auteur meldt op basis van de volkstelling in 1866 dat slechts 47,12% van de bevolking kon lezen en schrijven. In de jaren 80 van de negentiende eeuw zou het analfabete deel van de bevolking nog altijd 30% bedragen. Ludo Simons wijst eveneens op het nog grote aantal analfabete soldaten aan het IJzerfront. (Simons, 2013)

Grafiek 4 : aandeel miliciens die kunnen lezen en schrijven, 1854-1910

(4 Vlaamse provincies en Brabant)



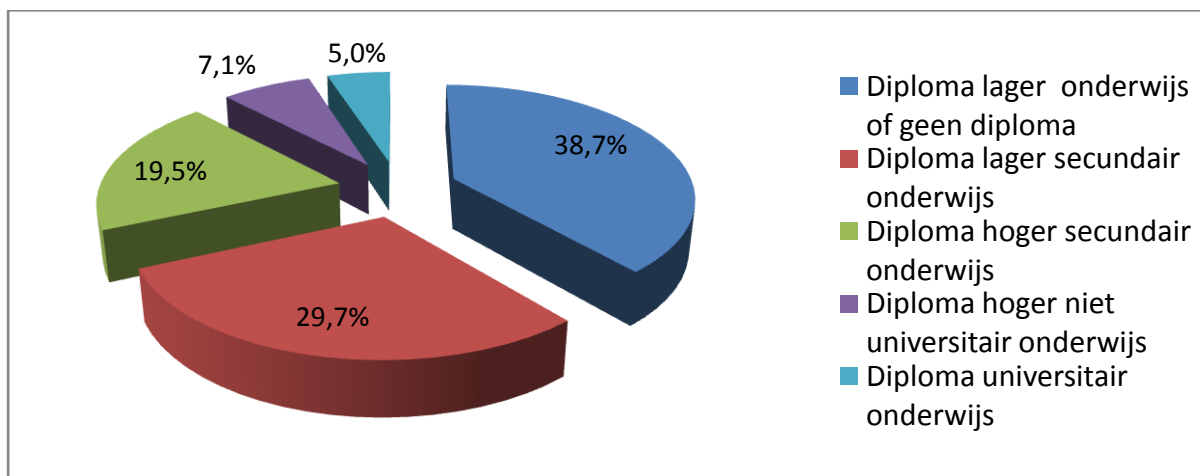
Bron: Annuaire Statistique de la Belgique, passim.

Die sociale realiteit stond blijkbaar toch in spanning met de cultureel-politieke aspiraties van de Vlaamse intelligentsia. De culturele elite zou zich trouwens geregeld beklagen over het in hun ogen bedroevend niveau van de krantenpers. Ter illustratie: *'Het volk, zo betoogde hij [E. T'SJoen in 1902], bleef intussen maar verhangen aan 'centbladen', met bladzijden vol*

gebroken armen en benen, diefstallen, moorden en politiek gekibbel, en vertalingen van sensatie- en boulevardverhalen.’ (Simons, 2013, p.188) Men kan zich (terecht) afvragen in hoeverre hier een culturele bias doorklinkt die te weinig rekening houdt met het opleidingsniveau van het (doel)publiek van de Vlaamse krantensector.²³ Tijdens het Interbellum zette de alfabetisering in Vlaanderen zich verder door.

Pas aan het einde van de hier bestudeerde periode zal in 1983 de leerplicht opgetrokken worden tot voltijds 16 jaar en deeltijds tot 18 jaar. Het resultaat daarvan laat zich aflezen in het algemene opleidingsniveau van de Belgische bevolking. Het Nationaal Instituut voor Statistiek geeft de cijfers voor 1987. In dat jaar beschikte 38,7% van de Belgische bevolking ouder dan 15 jaar over geen diploma of maximaal een diploma lager onderwijs. Een diploma lager secundair was dan behaald door een bijkomende 29,7% van de Belgische bevolking. (zie grafiek 5) De onderwijsrevolutie, in de woorden van Mark Heirman (Heirman, 2006, p.100), was dus aan het eind van de bestudeerde periode nog in volle opgang. Dat cijfer is zeer relevant aangezien de krant als product dan toch al een hele tijd over haar hoogtepunt is. Het plaatst de discussie over de inhoudelijke kwaliteit van de kranten in een scherper sociaal en cultureel perspectief. In de Vlaamse context kan men daarbij wijzen op de moeilijke strijd die het Nederlands voerde als bestuurs- en cultuurtaal.

Grafiek 5: opleidingsniveau Belgische bevolking ouder dan 15 jaar (1987)



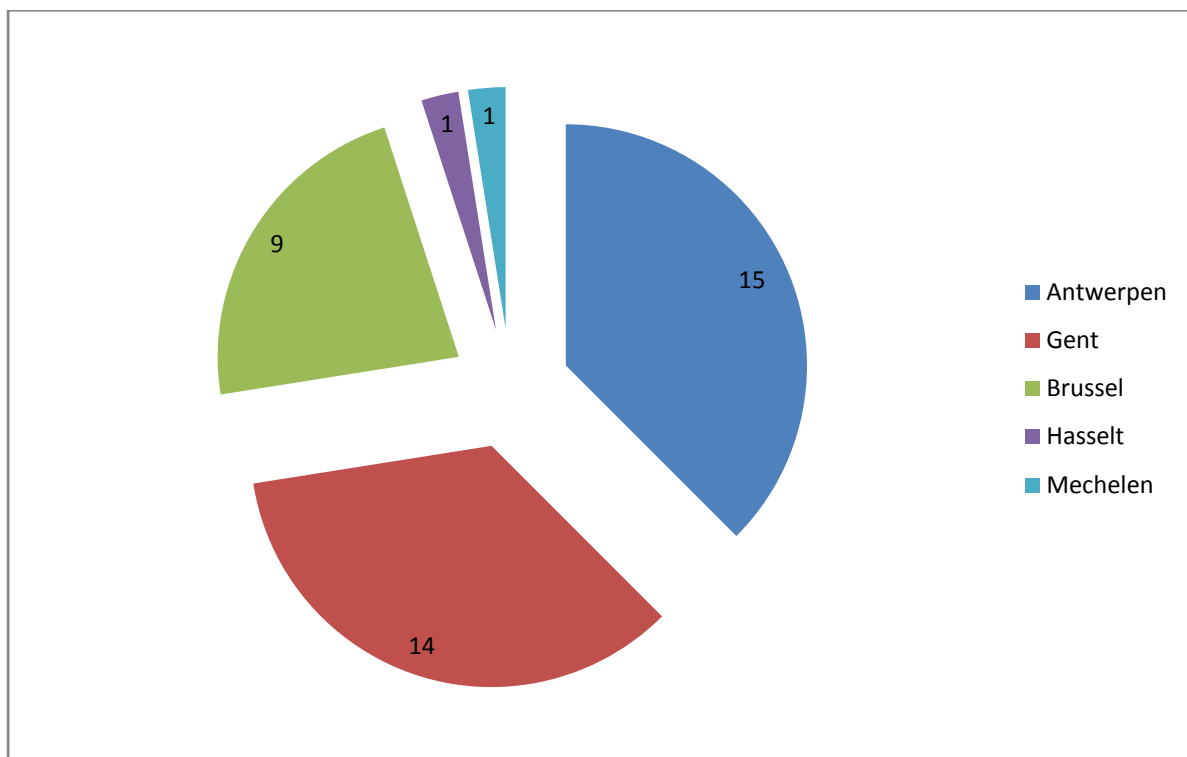
Bron: NIS (<https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/opleidingen-en-onderwijs/onderwijsniveau#figures>)

²³ Dat de krant niettegenstaande een ‘metgezel’ werd sinds de negentiende eeuw in het leven van de lezer werd betoogd door Henk Prakke. (Hemels, 2008) Bij uitbreiding over de rol en betekenis van mediagebruik bestaat een zeer uitgebreide literatuur. Zoals Wilcox in 1900 al schreef: ‘(...) *we are almost altogether dependent upon them [newspaper] for our knowledge of widely interesting events. As the organization of society becomes more complex and far-reaching, the importance of the newspaper in the distribution of intelligence inevitably increases.*’ (Wilcox, 1900, p. 56)

Kranten uitgeven, een stedelijke aangelegenheid

Zoals elders (Wilcox, 1900; Luyckx, 1978b; Baldasty, 1992) was ook in Vlaanderen het uitgeven van kranten een stedelijke aangelegenheid. In louter economische termen ontwikkelde zich in een eerste tijd voornamelijk daar een afzetmarkt voor kranten. Het bewerken van een zo groot mogelijk terrein was in een tweede tijd een strategische opdracht. (cfr. infra) Onderstaande grafiek (zie Grafiek 6) toont de verdeling van de Vlaamse kranten naar plaats van oprichting. Brugge en Hasselt bleven lang nog provinciestadjes en kenden geen noemenswaardige Vlaamse kranteninitiatieven. Een eerste poging in Limburg, in Tongeren dan nog, van vader Theelen in 1902 stopt na 15 nummers om in 1933 met succes doorgezet te worden door zoon Frans. (Leynen, 1936) Op dat moment had, door de zich ontwikkelende mijnindustrie, het stedelijk weefsel op de as Hasselt-Genk met vertakkingen naar Beringen voldoende draagkracht gekregen voor de uitgave van een krant. De van oorsprong West-Vlaamse krantenondernemers Jan Huyghe en Julius Hoste sr. werkten met hun respectievelijke (Brusselse) titels *Het Nieuws van den Dag* en *Het Laatste Nieuws* al heel vroeg op West-Vlaanderen. (Durnez, 1985, 1993; Van Eenoo, 1988)

Grafiek 6 : plaats van oprichting Vlaamse krantentitels (selectie 2)



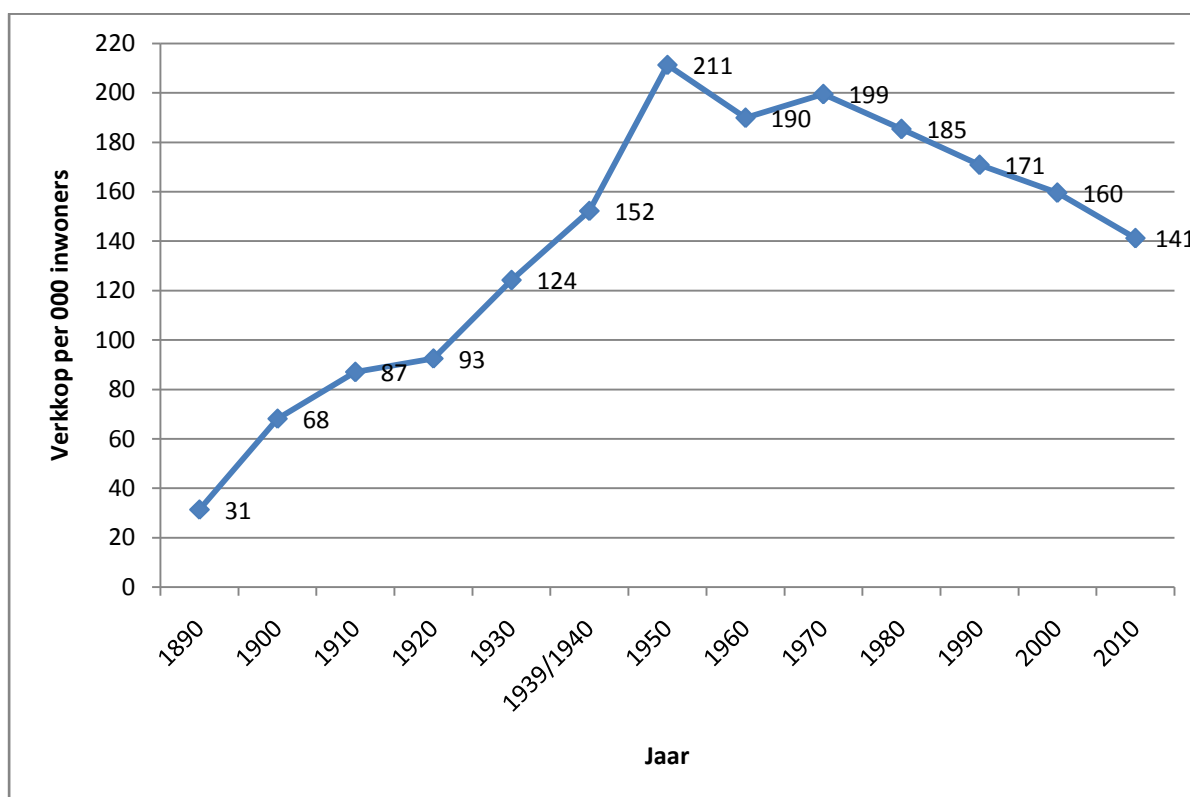
Bron: eigen telling op basis van plaats van uitgave.

Opmerkelijk is weliswaar dat de krantenmarkt in Vlaanderen haar hoogtepunt zal bereiken wanneer de stadsvlucht op volle gang komt. Na de Tweede Wereldoorlog wordt, mede door overheidsinitiatieven (cfr. Wet De Taey 1948), de huisvesting op het platteland gepromoot. De krantenuitgevers zelf zullen vanaf de jaren dertig al naarstig trachten het bereik van hun titels uit te breiden naar dat platteland.

Krantenverkoop per 1.000 inwoners

Met de krantenverkoop per 1.000 inwoners voor Vlaanderen in kaart te brengen (zie Grafiek 7), ontstaat enig reliëf in de dimensies van bevolkingsgroei, alfabetisering en relevantie van het medium krant. De cijfers blijven deels tentatief maar het is de trendbeweging die hier voornamelijk van belang is. Men kan het lezen als het gerealiseerde marktpotentieel van de Nederlandstalige kranten in Vlaanderen. De belangrijke nuance blijft dat in Vlaanderen ook Franstalige kranten werden uitgegeven die hier niet werden opgenomen.

Grafiek 7 : verkoop Nederlandstalige kranten per 1.000 inwoners (Vlaamse bevolking)

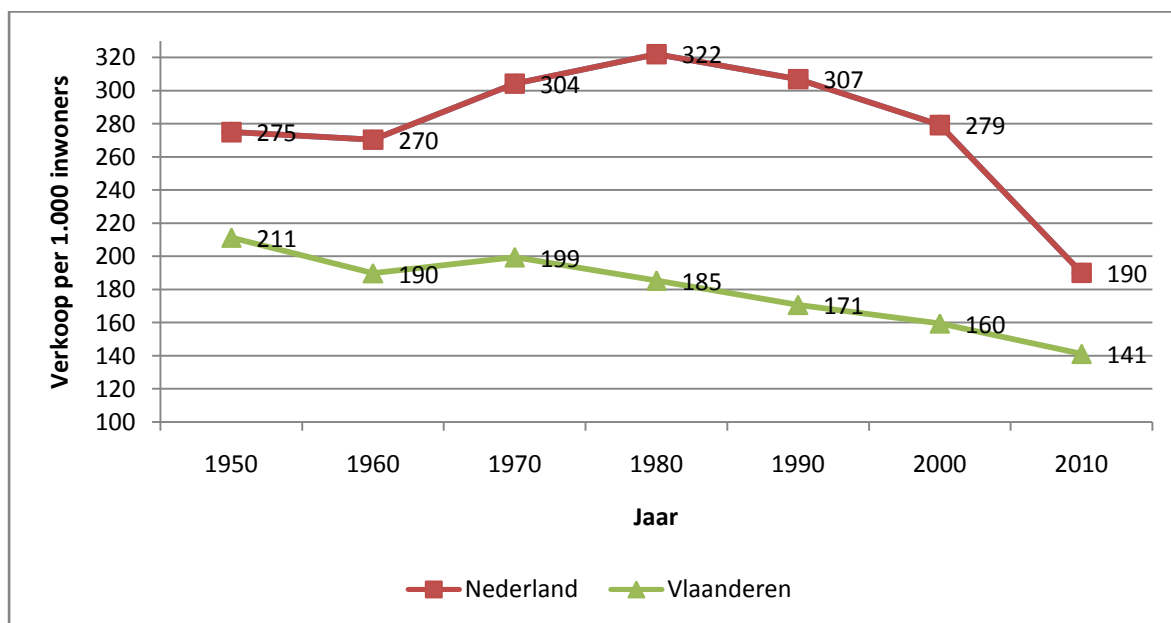


Bron: NIS; Tabel III.

In brede termen gesteld, zal vanaf de doorbraak van de goedkope krant in het laatste decennium van de negentiende eeuw de krantenverkoop tot 1950 sterker stijgen dan de bevolking. Voor een eerste tijd tot aan Wereldoorlog I blijft het essentieel om de reële alfabetiseringsgraad in het achterhoofd te houden. De jaren kort na Wereldoorlog II, volgens Simons (2013) gekenmerkt door een informatiehonger en echte leeswoede, tonen nog een duidelijke piek na de gestage groei tijdens het Interbellum. De naoorlogse babyboom laat zich in de daaropvolgende 15 jaar statistisch voelen in het cijfer. Na de uitwerking ervan zal vanaf de tweede helft van de jaren zestig de krantenverkoop de bevolkingsgroei nog moeilijk volgen om uiterlijk vanaf 1970 in absolute termen achteruit te gaan.²⁴

²⁴ Om deze evolutie wat verder in perspectief te zetten, is het misschien verhelderend ze hier kort (letterlijk als voetnoot) te vergelijken met de Nederlandse situatie. De absolute krantenverkoop bleef in Nederland stijgen tot de tweede helft van de jaren negentig, hoewel die dan al sinds 10 jaar niet langer de bevolkingsevolutie volgde met een dalende verkoop per duizend inwoners tot gevolg. Tussen 1996-2010 zal de schaarbeweging zich er krachtiger doorzetten dan in Vlaanderen, door een sterk dalende verkoop met een derde versus een groei van de bevolking met 6,7 procent.

Grafiek 8 : krantenverkoop per 1.000 inwoners in Nederland en Vlaanderen, 1950-2010



Bron: Van Kranenburg, 2002; Bakker, 2013; CBS.

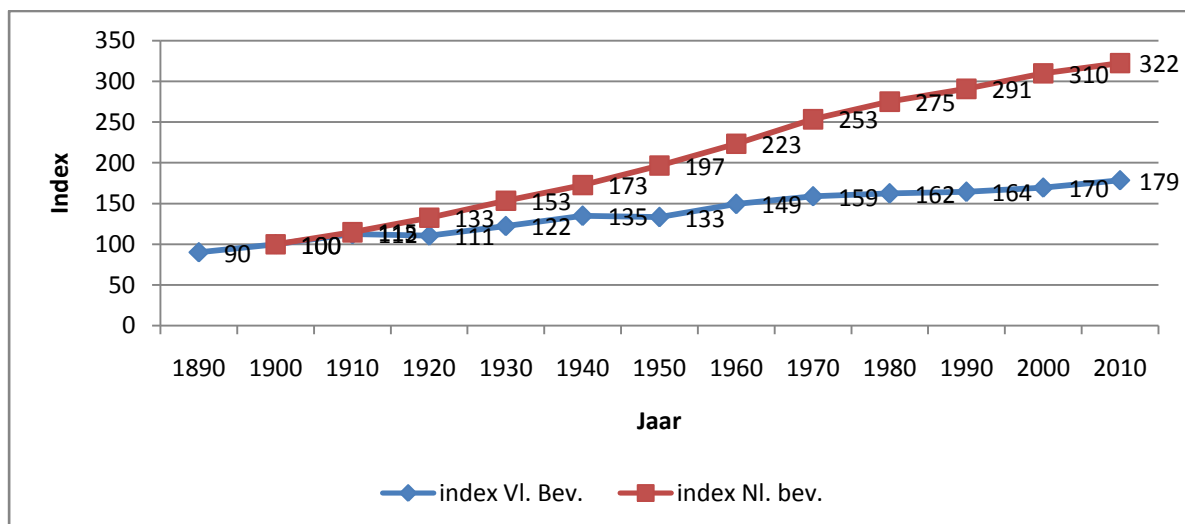
Er bestaat een reëel verschil in penetratiegraad. Een aantal verklaringsgronden, al dan niet in combinatie, kunnen daarvoor geopperd worden. Ten eerste is er het mogelijke cultuur- en leesverschil tussen een protestantse en katholieke omgeving. Daarbij moet worden vastgesteld dat tussen 1809 en 1971 toch 38 à 40 procent van de Nederlandse bevolking ook de rooms-katholieke godsdienst aanhing. (o.a. Knippenberg, 1992) De alfabetisering was in Nederland al wel vroeger op grotere schaal doorgedrongen dan in Vlaanderen. (Van der Woude, 1980) Een tweede verklaringsgrond zou het grotere belang van abonnementen in het Nederlandse krantenlandschap kunnen zijn, wat een meer regelmatige verkoop ondersteunt. Een derde mogelijk verschil ligt in de aanbodstructuur waarbij in Nederland een onderscheid bestaat tussen landelijke en regionale dagbladen (Van Witteloostuijn e.a., 1998) dat in Vlaanderen nooit op dergelijke wijze heeft vorm gekregen. Een verkoop in Nederland tot 322 exemplaren per 1.000 inwoners suggereert een (aanzienlijke) groep dubbelkopers die zowel een landelijke als een regionale krant zou aanschaffen. Bakker (2013) wijst op veranderingen bij Algemeen

Een tweezijdige markt

Het tweezijdige karakter van de krantenmarkt is van fundamentele aard. Kranten werken op de lezers- en de advertentiemarkt.²⁵ Vanuit de Scandinavische school (Furhoff, 1972; Gustaffson, 1978) ontstond tevens de theorie over de *circulation spiral*. Oplage en advertentie zijn in deze theorie elkaar wederzijds voedende en versterkende elementen. Een dynamiek die kleinere titels uit de markt zou drijven en daardoor een wezenlijk verklarende component is voor marktconcentratie. De meest recente stroom mediaonderzoek naar die

Dagblad en De Telegraaf die de verkoop van specifiek regionale kranten aan belang deed inboeten. Louter rekenkundig, tenslotte, kan ook gewezen worden op het snel verkrummen van de socialistische pers in Vlaanderen. Na de Tweede Wereldoorlog kende die een snelle opgang tot ca. 200.000 exemplaren. Vanaf de vijftiger jaren ging het al even snel bergafwaarts tot De Morgen de fakkel overnam met een verkoop van nog geen 40.000 exemplaren. (De Bens, 2001, p.336) Daarnaast blijft het eveneens merkwaardig dat de Nederlandse markt nagenoeg dertig jaar later pas in een neergaande fase overgaat. Tussen 1950 en 1996 daalde ook in Nederland het aantal krantentitels van 116 tot 55 en het aantal uitgevers van 60 naar 14, de betaalde verspreiding steeg wel van 2,78 miljoen tot 4,75 miljoen exemplaren. De consensus daarbij is dat de staatsinterventie aldaar vanaf de late jaren zestig hoogstens de concentratie-tendens heeft vertraagd. (Van Kranenburg, 2002) Het lijkt er wel sterk op dat de demografische evolutie een doorslaggevende rol heeft gespeeld in de verkoopverschillen tussen Vlaanderen en Nederland. Tussen 1960 en 2000 nam de Nederlandse populatie gemiddeld jaarlijks toe met 0,97 procent t.o.v. 0,34 procent in Vlaanderen. In absolute termen betekende dat in die periode voor Nederland een aanwas van 4,4 miljoen inwoners (+38,7%), voor Vlaanderen een toename van 0,72 miljoen (+13,7%). Louter om demografische redenen al wordt de decalage tussen de Vlaamse en Nederlandse krantenmarkt minder verwonderlijk, de afzetmarkt bleef langer en sterker groeien bij onze noorderburen.

Grafiek 9 : index Vlaamse en Nederlandse bevolking, 1890-2010 (1900=100)



Bron: NIS en CBS.

²⁵ Abraham Verhoeven, als eerste 'gazettier' in onze streken, introduceerde al advertenties in zijn *Wekelijke Tijdinghen* in 1634. (Prims, 1935, pp.10-11) De symbiose tussen kranten uitgeven en het bewerken van reclamemarkten is m.a.w. ook in de Lage Landen zo oud als het vak zelf.

two-sided markets heeft een eerder econometrische/statistische bedding gekozen. Gabszewicz e.a. zouden daarbij ook aantonen dat de *circulation spiral* minder dwingend is dan aanvankelijk gedacht. (Gabszewicz e.a., 2007) In Picard en Wildman (2015) wordt de invalshoek van de tweezijdige markt verder uitgewerkt tot een (gestileerd) formeel economisch model over de mediamarkten.

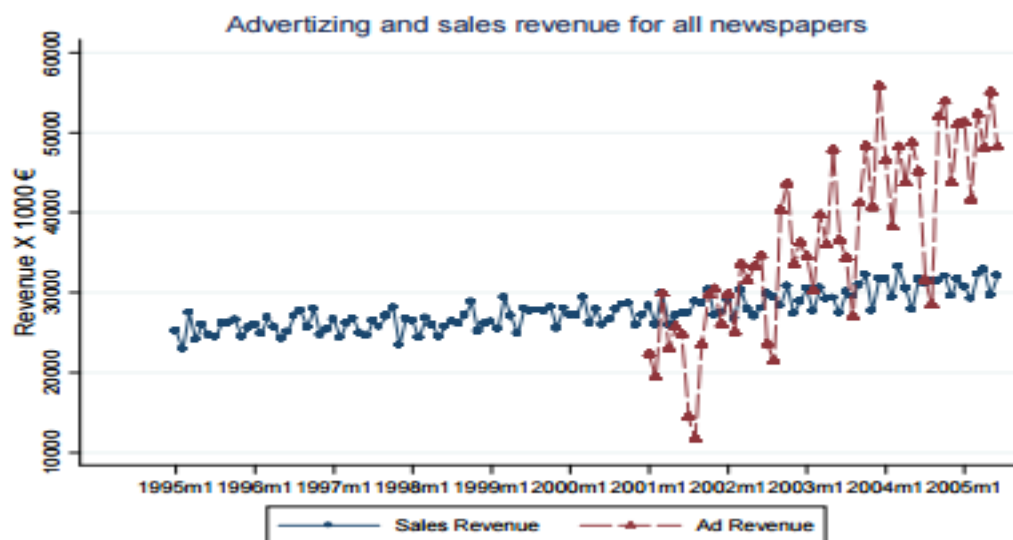
Recent onderzoek en enige kritiek

Enige omzichtigheid lijkt toch geboden bij een dergelijke benadering. Van Cayseele en Vanormelingen (2009) bijvoorbeeld deden statistisch onderzoek naar de Belgische krantenmarkt voor de periode 1994/2001-2005. Hun vraagstelling luidde meer specifiek of concentratie in de krantenpers aanleiding gaf tot prijswijzigingen in de advertentie- en lezersmarkt. Een van de resultaten is onderstaande grafiek (zie Illustratie 8) over de evolutie van respectievelijk lezersmarkt- en advertentie-inkomsten van de Belgische kranten.

Deze illustratie is enigszins problematisch want met name de advertentie-inkomsten lijken in hoge mate overschat. De auteurs wijzen trouwens zelf op dat risico. Om de reeks te berekenen werden volumes met lijstprijzen vermenigvuldigd. Dit stemt niet overeen met de zakelijke praktijk, en zeker niet gedurende de door hen bestudeerde periode waarin o.a. met de door de regio's ontwikkelde 'nationale advertentie-aanbiedingen' (NP3 e.a.) aanzienlijke kortingen werden toegestaan. Ondanks alle statistische correcties komen de auteurs toch tot de conclusie dat in het begin van de 21^{ste} eeuw de kranten gemiddeld 52 procent van hun inkomsten uit advertenties puurden. (p.30)

Dat blijft evenwel een overschatting. Ter illustratie (c.q. falsificatie) toont de grafiek hieronder (zie grafiek 10) de reële verhouding tussen advertentie- en lezersinkomsten voor de Vlaamse kranten van de Vlaamse Uitgeversmaatschappij voor de periode 2002-2006. Met een mix van titels en actief in alle advertentiesegmenten, schommelde die verhouding eerder weinig in een 61/39-bereik.

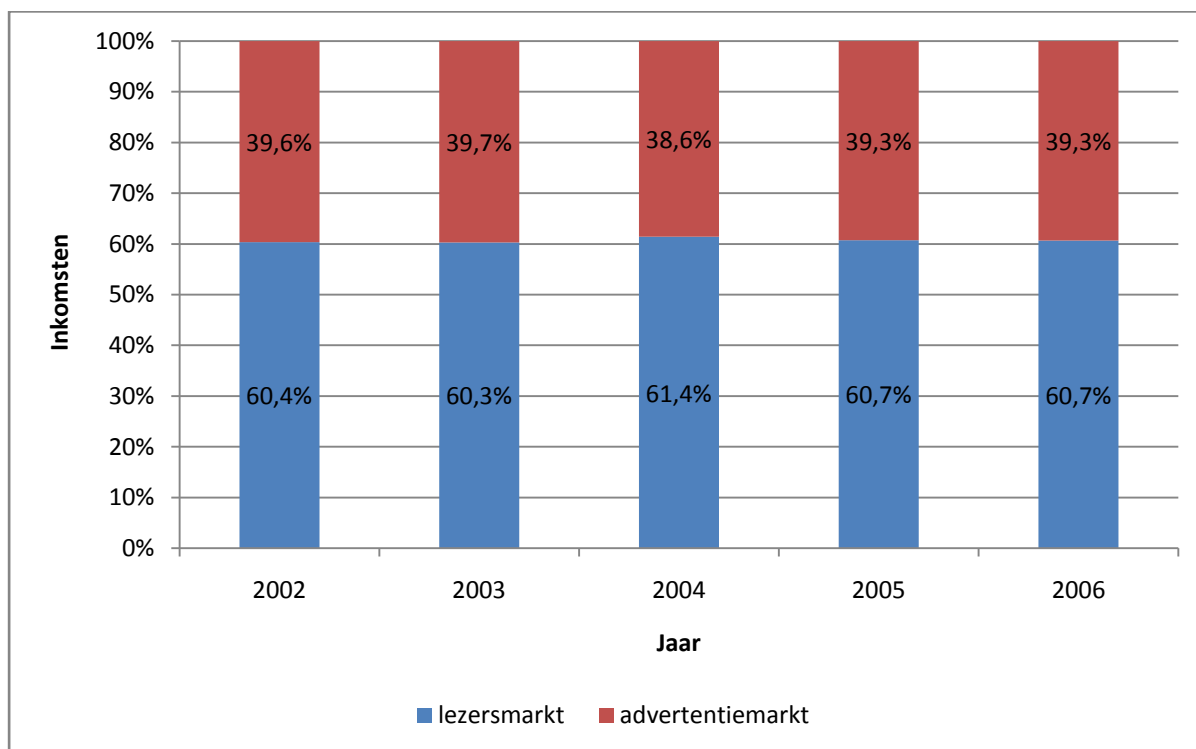
Illustratie 8 : inkomsten uit advertentie en krantenverkoop



Bron: Van Caeyseele en Vanormelingen, 2009, p.27.

Grafiek 10 : verhouding inkomsten uit advertentie- en lezersmarkt

Vlaamse Uitgeversmaatschappij, 2002-2006



Bron: Archief Johan Van Croonenborch, Verslagen Raad van Bestuur N.V Vlaamse Uitgeversmaatschappij, 2002-2006.

Historische gegevens

Hoe uitdagend het is om correcte cijfers te verzamelen op het vlak van advertentie-inkomsten ondervond ook Els De Bens. (2001) Het is inderdaad een oud zeer dat enigszins is te begrijpen omdat advertentieovereenkomsten zich in belangrijke mate situeren in een *business-to-business* omgeving waarbij prijsonderhandeling eerder regel dan uitzondering is. (Van Springel, 1965)

Yves Segers (2003) stelde terecht een gebrek vast aan fundamentele analyses van de advertentiesector voor de Belgische economie. Zowat alle auteurs zijn het er wel over eens dat België een eerder zwak advertentieland is/was. De advertentiebestedingen per capita situeren zich voor de beschouwde periode aan de onderkant van het Europese peloton. Picard e.a. (2008) wezen op de structurele reden(en) hiervoor en zeer bijzonder op het belang van de transitiviteit voor de Belgische economie. Een dergelijke economie genereert minder advertentiebudgetten ondanks de algemene positieve correlatie tussen groei van het bruto binnenlands product en toename van de advertentiebestedingen. Voor de hier bestudeerde vraagstukken en periode brengt de bijdrage van Véronique Pouillard (2004) bovendien aan dat er een zekere culturele bias in het spel was. De advertentiwereld, en heel uitgesproken tussenpersonen als de reclamebureaus, leunden voornamelijk aan bij Franstalige middens. Het is de verdienste van de Leuvense professor Guido Fauconnier – en zijn studenten- om ook in academische middens een aantal anomalieën in deze ter discussie te stellen. (Smeets, 1985) Meer van technische aard, naast beperkte budgetten en taalculturele verschillen, was het gebrek aan standaardisatie van de krantenformaten een bijkomende rem op de ontwikkeling van advertentiebudgetten. (Pouillard, 2004)

Hoewel reclame van alle tijden zou zijn (Sampson, 1874), creëerden de verspreiding van het drukken met losse letter en het ontstaan van de krantachtige publicaties een krachtig platform voor de ontwikkeling van de advertentiesector. In het midden van de negentiende eeuw ontstond daaruit een industrie die de voorbije 150 jaar voortdurend wereldwijd aan kracht en betekenis zou winnen. Voor de Belgische situatie schetst Segers vanaf het einde van de achttiende eeuw de effecten van de industriële ontwikkelingen op de relatie tussen producent en consument : *‘In vele gevallen wordt die [relatie] zelfs verbroken, denk maar aan de ontwikkelingen in de kledingsector en de opkomst van de confectie. Producenten en handelaars gebruiken reclame om de relatie met de klant opnieuw, zij het op een andere manier, op te bouwen en in stand te houden. (...) Het koopgedrag van consumenten verschuift langzaam van primaire goederen naar niet levensnoodzakelijke en echte luxe-goederen, waarnaar de vraag (gedeeltelijk) artificieel wordt gecreëerd en aan-gemoedigd’*. (Segers, 2003, p. 415) De opkomst van de speciaalzaken en later de grote warenhuizen ver-

hevigde de concurrentie. In de verstedelijkende milieus is dat heel begrijpelijk maar het voortschrijdend doorbreken van de dorpsautarkie sinds het vierde kwart van de negentiende eeuw is eveneens belangrijk om het fenomeen te duiden.

Zonder blind te zijn voor eventuele culturele aspecten van reclame stelde Fauconnier: *‘(...) dat de enige en echte bedoeling van alles te maken heeft met handel en niet met ideologie. In de vele publikaties over de rol van de reclame in onze cultuur wordt dit feit al te vaak over het hoofd gezien: meestal een onopzettelijke maar soms ook een opzettelijke slordigheid. Een advertentie voor een produkt bevat in principe twee simpele boodschappen:*

1) het vooruitzicht dat het economische nut dat de aankoper van het produkt zal ervaren, weegt op tegen zijn investering en

2) het nut van het produkt is minstens even groot als het nut dat ervaren zou worden bij de aankoop van een ander, equivalent produkt. Zo eenvoudig is het !’. (Fauconnier, 1996, p.27)

Leiss, Kline en Jhally (1986) belichtten het evoluerende inhoudelijke karakter van reclame.

- 1) Het product (1890-1925): aanprijzen in gedrukte media van de kwaliteiten en voordelen van een product met in een eerste tijd eenvoudige tekstargumentatie en in een tweede tijd ook visuele elementen.
- 2) Product-symbolen (1925-1945): meer gebruik van radio met veel aandacht voor niet-rationele en symbolische consumptiemotieven.
- 3) Personalisering (1945-1965): mee onder de invloed van de televisiemogelijkheden staat de consument en diens psychologisch profiel centraal in de reclameboodschap.
- 4) Marktsegmentatie (1965-1985): reclame wordt een onderdeel van de brede marketing-mix en de boodschap richt zich op het plaatsen van de consument in diens relatie met zijn sociale omgeving, men kan zich volgens de boodschap onderscheiden door gebruik van het geadverteerde product.

Voor de Vlaamse markt is het aangewezen om de periodisering van deze historische analyse kritisch te bekijken. Commerciële radio en televisie ontstonden hier bijvoorbeeld aanzienlijk later maar de algemene ontwikkelingslijn lijkt toch valabel. (Fauconnier, 1996) Belangrijk hierin is de rol die de internationale reclameagentschappen zouden spelen. In de bijdragen van Véronique Pouillard wordt hun betekenis uitgewerkt met vanaf de negentiende eeuw de zowel doorslaggevende Franse als Amerikaanse invloeden met o.a. een spectaculaire groei van het aantal agentschappen. (Pouillard, 2004)

Al in het eerste kwart van de twintigste eeuw verschijnen in de Verenigde Staten studies over en handboeken voor het advertentiegebeuren. Een aantal daarvan werden vernoemd in het literatuuroverzicht m.b.t. de krant als economisch goed. In deze context is het belangrijk om te onderstrepen dat de consumptiemaatschappij aanzienlijk vroeger vorm kreeg in de Verenigde Staten dan in Europa. Specifiek voor Vlaanderen brengen o.a. Nijhof en Scholliers aan dat deze hier pas pril vorm kreeg rond 1900, als het resultaat van een bredere economische omschakeling vanaf het einde van negentiende eeuw. (Nijhof & Scholliers, 1996) Vooral in Antwerpen en Gent ziet een gemechaniseerde consumptienijverheid dan het licht. Door dalende prijzen komt een groter productaanbod in het bereik van grotere delen van de bevolking. Daarnaast ontstaan nieuwe winkelsystemen die een uitlaatklep bieden voor de stijgende reële lonen na de Eerste Wereldoorlog. Na de tweede wereldbrand staat ook in Vlaanderen de economie mee in het teken van massaproductie en –consumptie.

Advertentiewerving

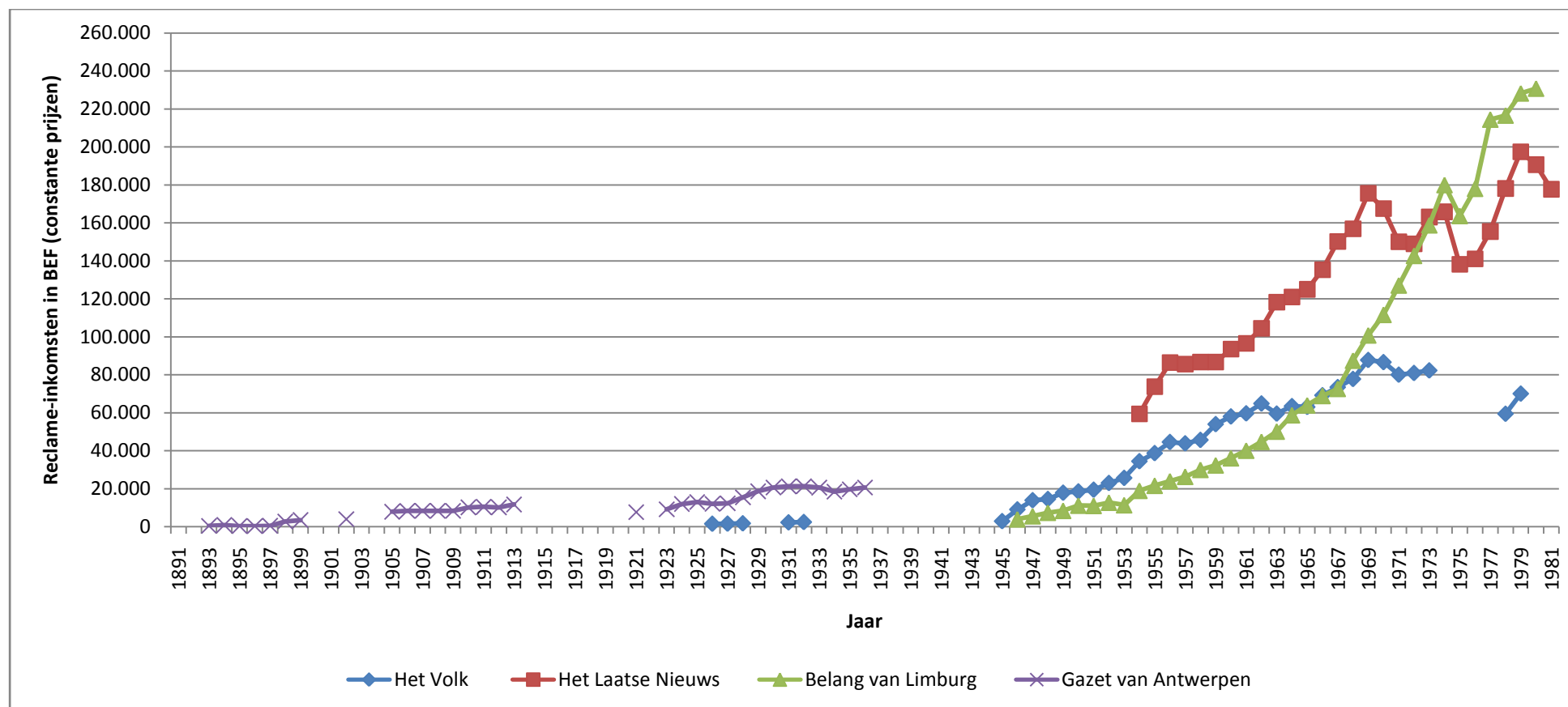
Een aantal Vlaamse kranten deed al vroeg actief beroep op reclamebureaus om advertenties te werven. *Gazet van Antwerpen* ging in 1894, voor enkele decennia trouwens, in zee met het van Franse oorsprong Lebègue et Co voor de verkoop van advertenties op semi-exclusieve basis. (N.V. De Vlijt, 1894) *Het Laatste Nieuws* was wat wispelturiger in die zakelijke relatie, maar vanaf het eerste nummer van 7 juni 1888 verwijst de voorpagina al naar : ‘*annoncen uitsluitelijk aangenomen door het agentschap A. Grosjean & Cie*’. (Van Eeno, 1988, p.6) Later werd dat de S.A. de Publicité Générale en vervolgens HH. Bonheur en Cie. Vanaf 1900 nam de krant het werven van advertentie in eigen beheer. (Abraham/KBR, ref. 35701) Het meer statige *Handelsblad van Antwerpen* deed beroep op Agence Havas. (Abraham/KBR, ref. 92850) Daarnaast experimenteerde men met regieformules, bijvoorbeeld *Gazet van Antwerpen* al in 1898 om in samenwerking met andere kranten de financiële markten te bewerken. (N.V. De Vlijt, 1898). De echte doorbraak van regies vond pas zeventig jaar later plaats. In de eerste helft van 1968 zagen zowel Groep I als de Belgische Dagbladunie het licht, zij het voorafgegaan door een bescheidener initiatief van La Générale Publicitaire vanaf 1947. De laatste en de Dagbladunie zouden kort na de oprichting en splitsing in 1969 eveneens leden van de Unie van Socialistische Dagbladen vertegenwoordigen. In 1971 vonden La Générale en Groep I toenadering en vormden zich tot Groep Nationaal waardoor naast de Belgische Dagbladunie een tweede grote nationale regie vorm kreeg. Einde jaren zeventig brokkelden deze regies weer af. (De Bens, 2001, pp.158-159)

Ondanks het wezenlijke belang van advertenties voor de groei en bloei van de krantenmarkt levert de literatuur weinig concrete cijfers voor de bestudeerde periode. Op dit vlak toonde zich heel duidelijk de meerwaarde bedrijfsarchieven te kunnen raadplegen:

- voor *Gazet van Antwerpen/Mechelen* een reeks van inkomsten voor de periode 1893-1936;
- voor *Het Volk* een aantal cijfers voor het Interbellum en een reeks voor de periode 1945-1979;
- voor *Het Belang van Limburg* een reeks voor de periode 1946-1980;
- voor *Het Laatste Nieuws* een aantal cijfers voor de eerste helft jaren vijftig en een reeks voor de periode 1957-1980.

Segers (2003) publiceerde een telling van advertenties voor de krant *Vooruit* tussen 1885 en 1910 en Ghijs (1991) deed hetzelfde voor *Gazet van Antwerpen* voor 1891-1990.

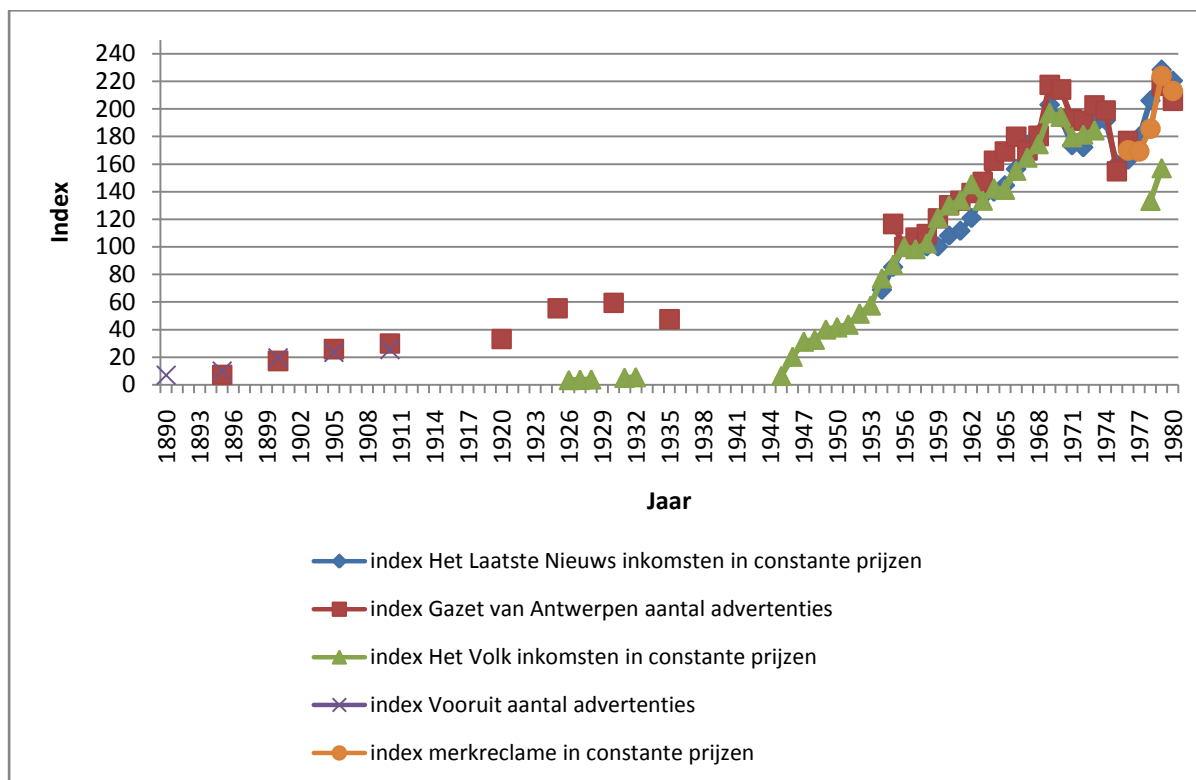
Grafiek 11 : reclame-inkomsten Vlaamse kranten, 1891-1981 (BEF in constante prijzen; 1966=100)



Bron: N.V. De Vliet, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1893-1964; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1979; N.V. Drukkerij Het Volk, Register met jaarrekeningen, 1909-1932; Uitgeverij Hoste, Verslagen van Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Contentra, Directiedossiers, 1954-1981; Ghijs, 1991.

Grafiek 12: indices advertentie ontwikkeling Vlaamse kranten, 1890-1980

(1966=100)



Bron: N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1979; N.V. Drukkerij Het Volk, Register balansen en rekeningen, 1926-1932. Uitgeverij Hoste, Verslagen van Ondernemingsraad en Basis-informatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Contentra, Directiedossiers, 1954-1981; Ghijs, 1991; Segers, 2003, De Bens, 2001; Smeets, 1985.

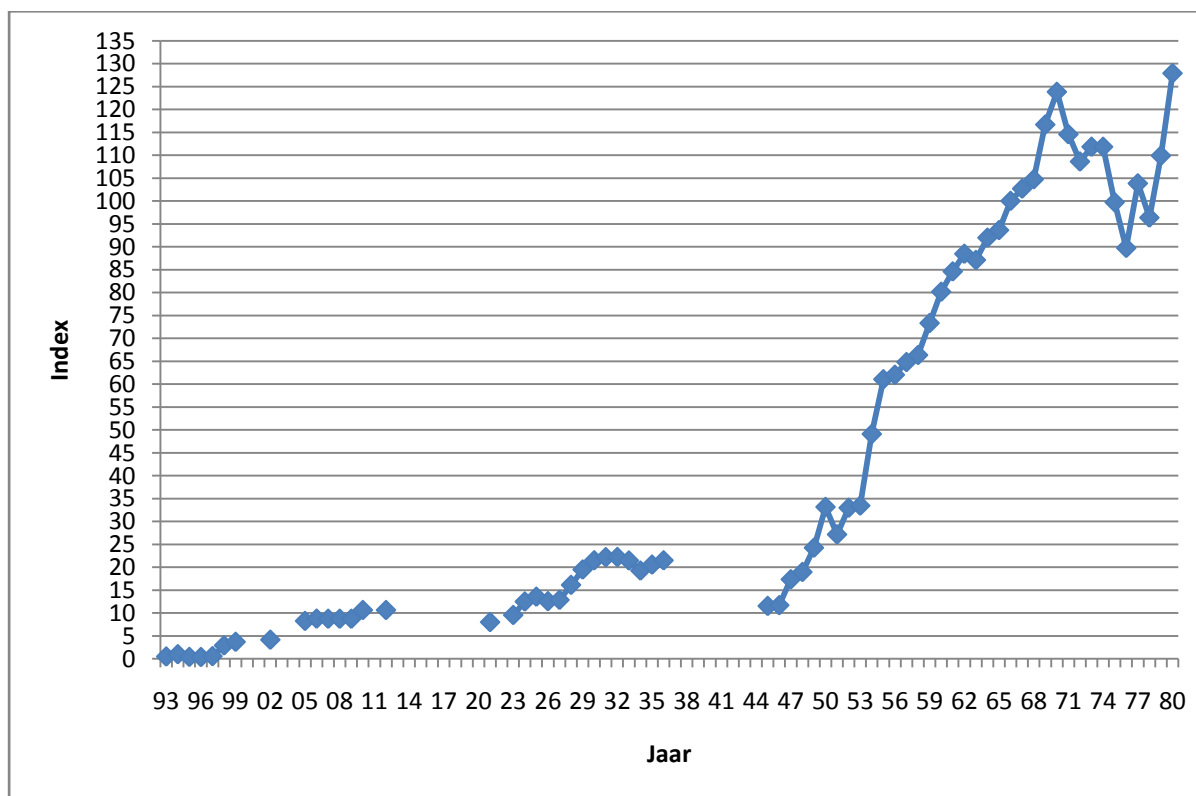
Vervolgens worden de verschillende waarnemingen bijeengebracht. Op basis van de gegevens kan een soort conjunctuurindex van de advertentiemarkt voor de kranten samengesteld worden. (zie Grafiek 13) Gegeven de dispaartheid van de data blijft omzichtigheid geboden en bijgevolg wordt de grafiek als tentatief voorgesteld. Het bronnenmateriaal geeft wel sterke indicaties die kwalitatief kunnen gevalideerd worden, volledige exactheid ligt echter niet in de mogelijkheden. De cijfers na de Tweede Wereldoorlog zijn vollediger en betrouwbaarder dan die voor de voorafgaande periode.

Over de lange termijn springt uiteraard de trendmatige toename in het oog, met enerzijds de abrupte onderbrekingen tijdens de oorlogsjaren en anderzijds de fenomenale groei vanaf de jaren vijftig. Inzoomend op de periode voor de Tweede Wereldoorlog, toch ook met een aanwas van het advertentiegebeuren met een factor 43,86 sinds de negentiger jaren van de voorgaande eeuw, zijn de periodes van economische instabiliteit in 1926-1927 en 1933-1936

duidelijk af te lezen. De muntherschikking van de Belgische frank in 1926 stuurde een schokgolf door het economische weefsel. De aanloop naar en afwikkeling van de devaluatie in 1935 lieten zich eveneens voelen.

Grafiek 13 : tentatieve index advertentie-inkomsten Vlaamse kranten, 1893-1980

(in constante prijzen; 1966=100)

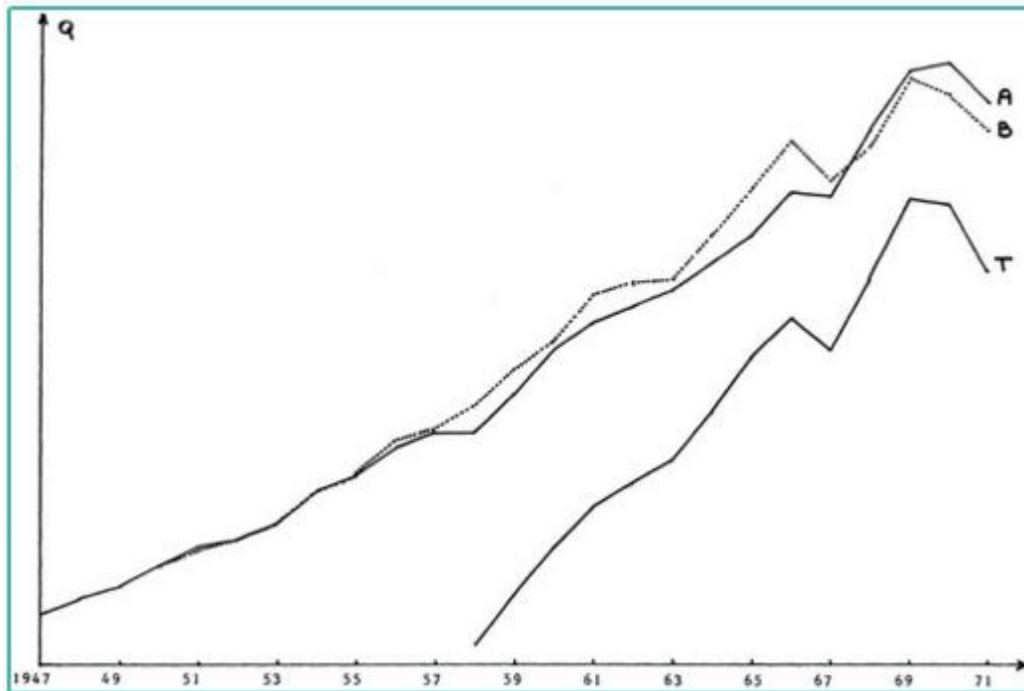


Bron : eigen berekening op basis van gegevens Grafieken 11 en 12.

Na de Tweede Wereldoorlog duurde het tot 1949 alvorens het vooroorlogse advertentieniveau zich herstelde, niet toevallig viel dat samen met de eerste deblokkering van fondsen uit de Gutt-operatie. Het herstel werd kort onderbroken door de geopolitieke situatie rond Korea in 1950-1951 om daarna tot aan de Cubaanse raketten crisis in het najaar van 1962 een geweldige groeisput in te zetten. De problemen in Hongarije in 1956 en de Suez-crisis in hetzelfde jaar remden de groei slechts even af. Niet onbelangrijk zijn tevens de Belgische perikelen in dezelfde periode: de Koningskwesie in 1950-1951, de (tweede) schoolstrijd tussen 1954-1957 en het verzet tegen de Eenheidswet in 1960-1961. Het economisch optimisme bleef wel staande tot de opzegging van de goudconvertibiliteit van de dollar in 1971. Daarbij voegde zich de OPEC-acties ter drastische verhoging van de olieprijs vanaf 1973 en de afwikkeling van de oorlog in Vietnam die een substantiële deuk in de advertentiebudgetten zouden slaan. Veel meer dan de lezersmarkt is de adver-

tentiemarkt afhankelijk van het algemeen economisch en politiek vertrouwen, zoveel mag duidelijk zijn. Vanaf 1977 herstelde de advertentiemarkt zich krachtig tot aan de tweede olieschok van begin jaren tachtig.

Illustratie 9 : 'Evolution du volume des annonces publicitaires'



Bron: Van Springel, 1973, p. 5.

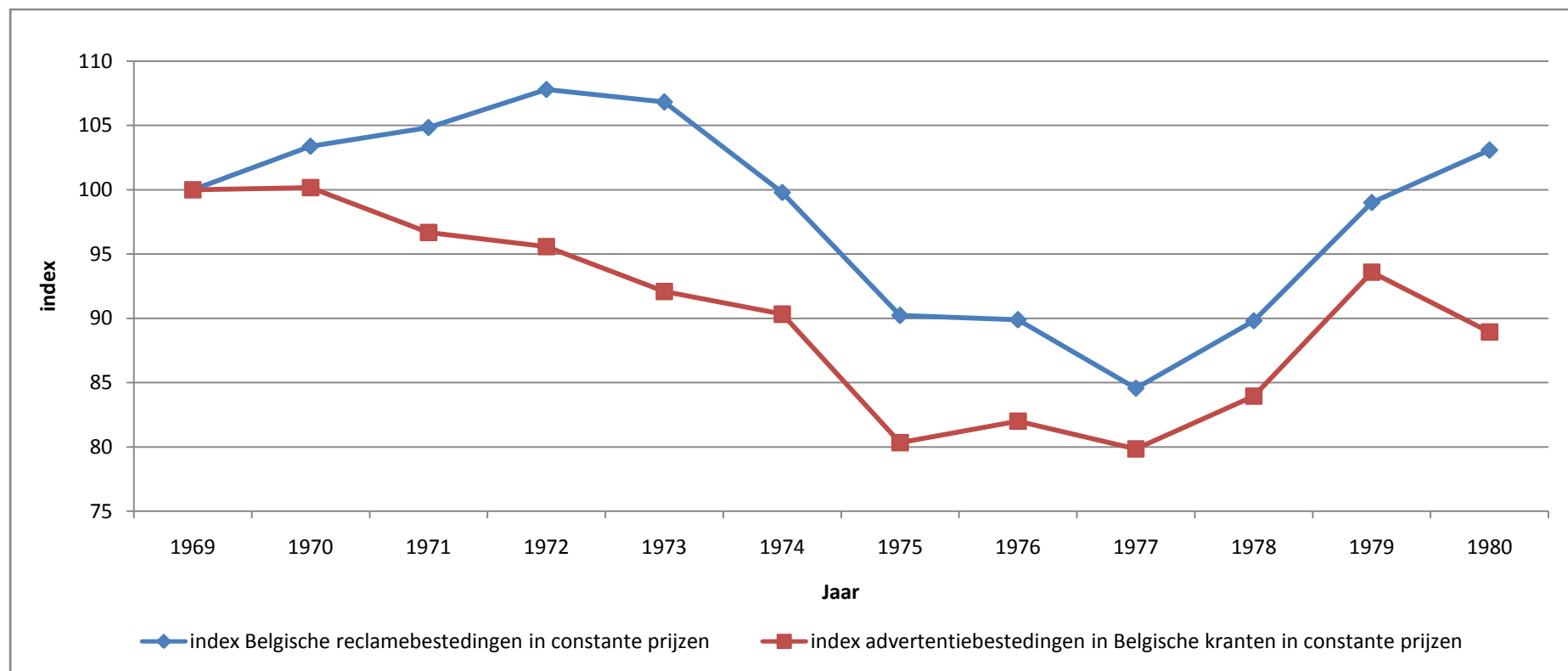
Van Springel (1973) (zie Illustratie 9) moduleert in een onderzoek naar advertentievolumes het advertentiegebeuren lichtelijk anders en stelt tussen 1946-1957 een lineaire groei van het aantal advertenties vast, versnellend in de periode 1958-1966/68 om daarna te vertragen tot 1971. Heel bijzonder was zijn vaststelling dat er een heel grote correlatie was tussen de nationale groei van het aantal advertenties en de toename in eender welke (*random*) selectie van Belgische kranten. Hoe één en ander uitpakte op het niveau van de individuele titels wordt onderzocht in het hoofdstuk over de zakenmodellen.

Een bijkomende validatie van de trendmatige ontwikkeling voor de jaren zeventig wordt bezorgd door het onderzoek van het Brusselse Onderzoek- Studie- en Documentatiecentrum voor Publiciteit (OSDOP)²⁶. Dit centrum bracht de Belgische reclamebestedingen in kaart voor de periode 1969-1980. In onderstaande grafiek (zie Grafiek 14) worden de indexen van de totale Belgische reclamebestedingen en van de -bestedingen in Belgische kranten weergegeven. Om de evolutie correct te duiden, werden de cijfers uitgezuiverd van inflatie.

²⁶ De resultaten van deze studie werden teruggevonden in de archieven van *Het Laatste Nieuws*.

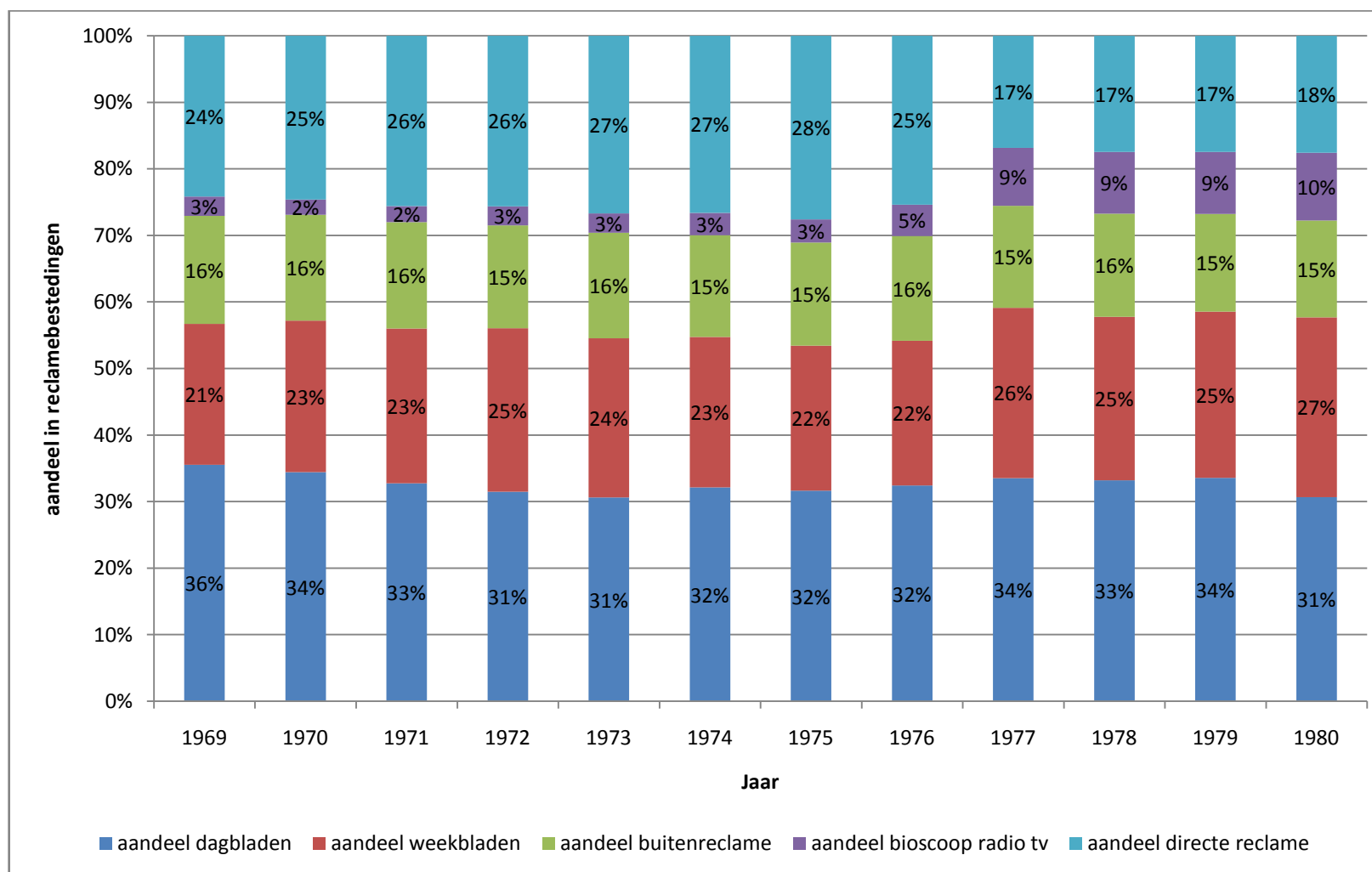
Grafiek 14 : index Belgische reclamebestedingen (algemeen en in kranten), 1969-1980

(constante prijzen; 1969=100)



Bron: OSDOP.

Grafiek 15 : evolutie aandeel per medium in Belgische reclamebestedingen, 1969-1980

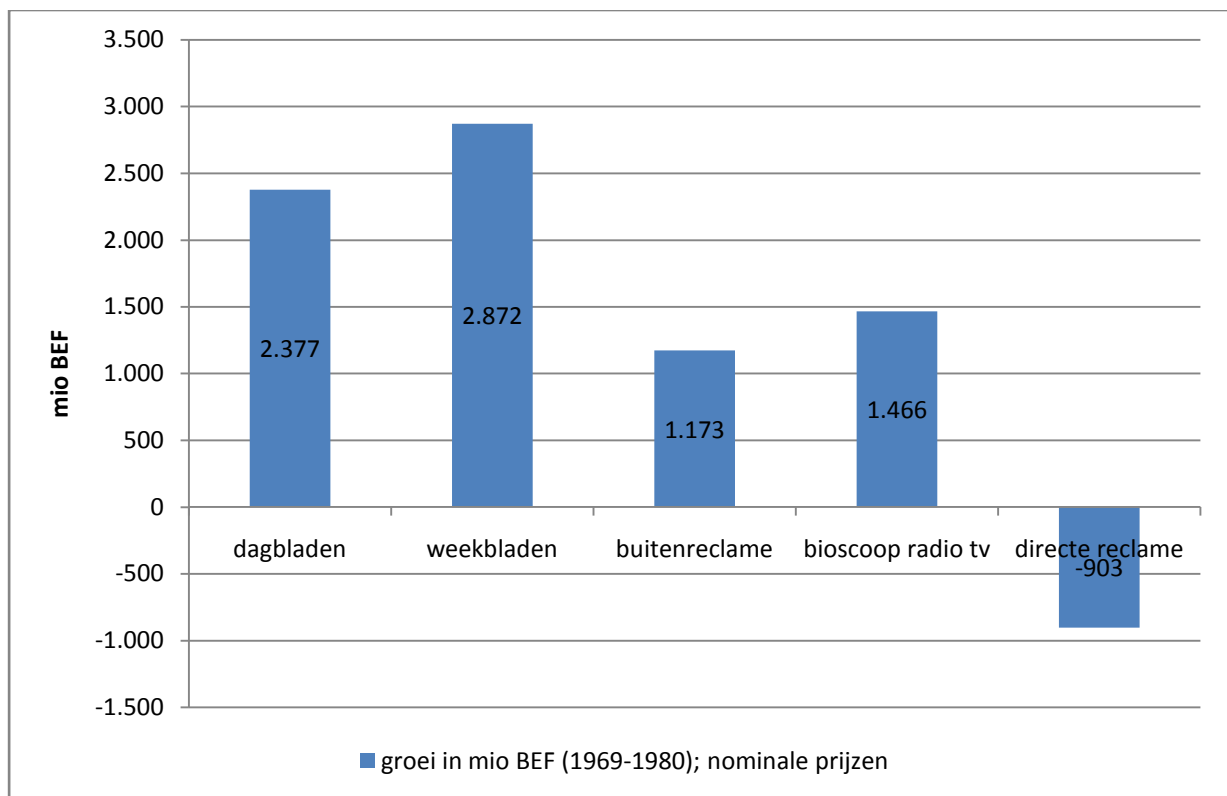


Bron: OSDOP.

Zoals Smeets (1985) aantoonde zou, ondanks of dankzij het afbrokkelen van de reclameregies, de Vlaamse krantenmarkt tegen 1980 voor het eerst groter worden dan de Franstalige voor de advertentiebestedingen. Ook al ging de krantenverkoop in Vlaanderen achteruit, in tegenstelling tot de eveneens dalende Franstalige markt zou het gemeten bereik hier wel blijven stijgen. Het blijft bovendien erg uitkijken met relatieve cijfers. In centen uitgedrukt was de tijdschriftensector de absolute winnaar van de verschuivingen in de periode 1969-1980, gevolgd door de krantensector. (zie Grafieken 15 en 16)

De printsector was in 1980 nog altijd veruit de grootste in relatieve én absolute termen en zou dat bovendien nog 15 jaar blijven. (De Bens, 2001, p.147)

Grafiek 16 : groei advertentiebestedingen per medium, 1969-1980 (mio BEF; nominaal)



Bron: OSDOP.

Het is hier opportuun om voor de cruciale periode van de eerste helft van de jaren zeventig het samenspel van verschillende factoren toch al eens bijeen te brengen. Er ging wat men wel eens een 'perfecte storm' noemt door de Vlaamse krantenwereld. Om hier al wat vooruit te lopen:

- aan het begin van de jaren zeventig betekenden de advertentie-inkomsten ongeveer 35 procent in het inkomstenmodel van de Vlaamse kranten; ondanks doorgevoerde prijsstijgingen zouden de inkomsten uit advertenties met bijna 28 procent dalen tussen 1970 en 1976 wat een omzetverlies van circa 10 procent betekende ($= 35\% \times 28\%$);
- de krantenverkoop was tegelijkertijd gestabiliseerd sinds de tweede helft van de jaren zestig;
- de reële papierprijs steeg na een haast seculaire daling plots met 38 procent tussen 1971-1973 en 1974-1976;
- de personeelskosten namen tussen 1970-1976 in reële termen toe met een factor 2,76;
- uitgevers, met de verplichting om prijsstijgingen van de krant voor te leggen aan het Ministerie van Economische Zaken, konden de krantenprijs in vaste prijzen laten toenemen met 'slechts' 53 procent tussen 1970 en 1976, een noodzakelijke operatie om de exploitatie min of meer onder controle te houden.

Nog afgezien van de investeringsprogramma's die een goed deel van de uitgevers hadden beslist einde jaren zestig -om zich enerzijds buiten de stadscentra te vestigen en zich anderzijds de nieuwe offsettechnologie eigen te maken- zijn bovenstaande elementen al een voldoende mix om structurele veranderingen uit te lokken. De samenloop van omstandigheden zette niet in het minst een grote druk op het netto-bedrijfskapitaal van de Vlaamse krantenondernemingen. Investerings- en inflatie slorpen sowieso aanzienlijk cash-middelen op. Dit in combinatie met verslechterende bedrijfsresultaten door afnemende verkoop in de twee relevante markten én een stijging van de belangrijkste uitgavenposten creëerde een aanzienlijke uitdaging voor de continuïteit van de Vlaamse krantenbedrijven.

I.3. Industrie- en productlevenscyclus

I.3.1. Industriellevenscyclus

Na de beschrijving van de algemene ontwikkeling van vraag en aanbod in de voorgaande hoofdstukken, dringt zich de vraag op hoe valide het concept van industrie/ productlevenscyclus eigenlijk is. Om dat concept meer analytisch te benaderen, werd al eerder een aantal afbakening gemaakt. (cfr. IV.2.) die hier eerst kort worden herhaald.

- 1) Het begrip industrielevenscyclus (ILC) wordt gebruikt voor de evolutie van de productcategorie 'gedrukte krant'. Het gaat daarbij over zowel het aantal kranten dat wordt aangeboden als over de totale verkoop/vraag die zij genereren. De productlevenscyclus (PLC) als term wordt voorbehouden voor de bespreking van individuele titels die onderling erg kunnen variëren.
- 2) Een ILC/PLC kan uitgedrukt worden in hoeveelheden en/of in geld. In eerste instantie wordt de nadruk gelegd op het aantal exemplaren en vervolgens op de ontwikkeling in geld. De prijsvorming van de kranten is vanzelfsprekend een essentieel gebeuren voor een goed begrip van de economische ontwikkeling van de krantensector als geheel. Dit aspect wordt behandeld in Deel II. bij de bespreking van het zakenmodel.
- 3) *Readership first*, zij het wat losser geïnterpreteerd als verkoop, wordt als uitgangspunt gehanteerd. Ondanks het fundamentele belang van advertenties voor de krantensector blijven ze in deze benadering een afgeleide. Er wordt dan ook geen aparte ILC nagespeurd voor de advertentiemarkten.

In Grafiek 1 (cfr. p.47) werden twee dimensies van de ILC van de krantenmarkt samengebracht, aantal titels en verkoop. Het eerste opvallende kenmerk is de zeer uitgesponnen ILC, een wel heel lange ontwikkelingsgang waarin de verschillende stadia zijn te onderscheiden. Op het vlak van verkoop ziet men na de pioniersfase duidelijk de industriële introductiefase tussen ca. 1890 en 1914 (+ 237.000 ex.). Daarop volgden een ononderbroken groeifase tot ca. 1950 en vanaf dan zet de maturiteitsfase in met een laatste piek. (+782.000 ex.) De verkochte oplage schommelde tussen 1965 en 1980 rond 1,1 miljoen exemplaren. Sinds 1980(-1985) gaat de ILC duidelijk in de neergaande fase, met een verlies tussen 1980 en 2015 van ca. 249.000 exemplaren.

Periode	gemiddelde groei per jaar	fase	duur in jaren	gemiddeld aantal titels
1850 – 1890	+ 2.500 ex.	pionier	ca. 40	8,3
1891 – 1914/15	+ 8.480 ex.	introductie	ca. 25	15,2
1914/15 – 1950	+ 18.770 ex.	groei	ca. 35	14,0
1951 – 1980	+ 2.267 ex.	maturiteit	ca. 30	10,0
1981 – 2015	- 7.114 ex.	neergang	+ 35	6,5

Deze tabel vat 165 jaar Vlaamse krantengeschiedenis als industrie samen. Periodisering is altijd enigszins arbitrair. Zo kan de groeifase eventueel opgerekt worden tot 1970 met een jaarlijks gemiddelde groei van 14.220 exemplaren. Daarin blijft toch een fijner onderscheid te maken:

- 1914/15 - 1950: groei met gemiddeld 18.770 exemplaren per jaar;
- 1951 - 1970: groei met gemiddeld 6.250 exemplaren per jaar.

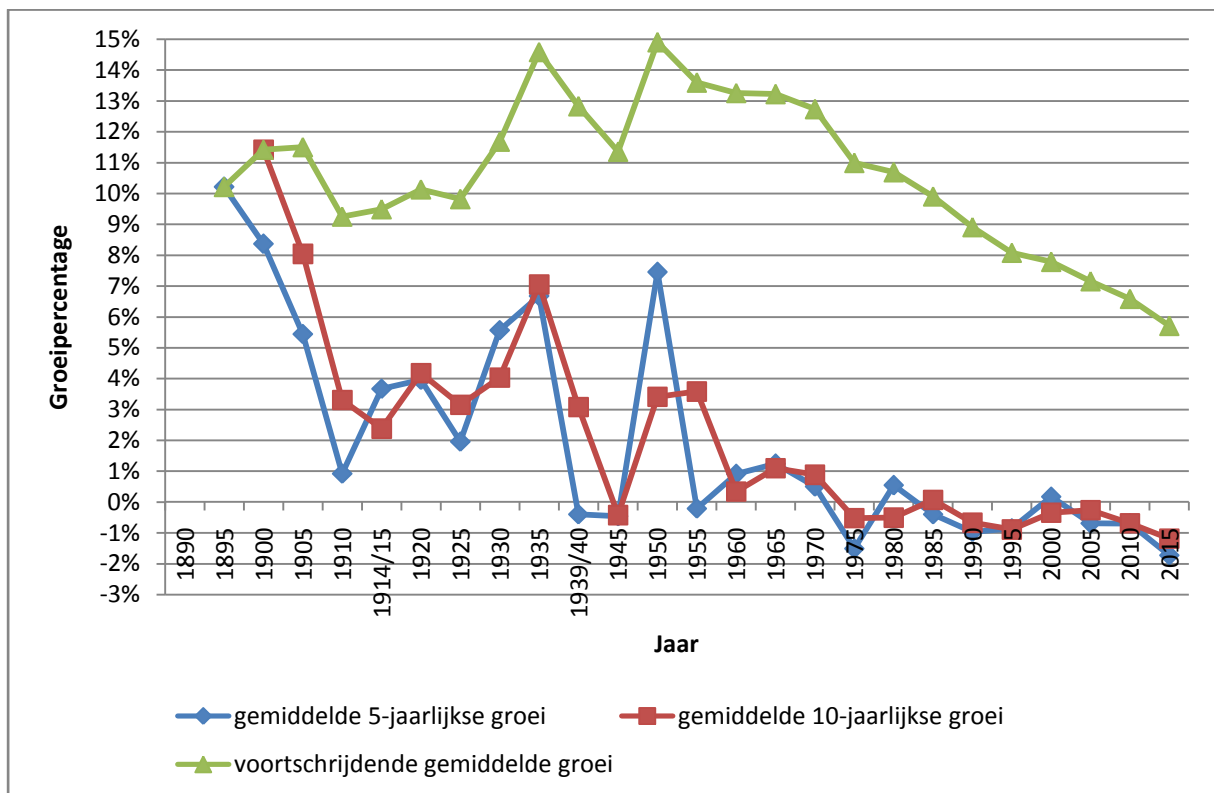
Periode	gemiddelde groei per jaar	Fase	duur in jaren	gemiddeld aantal titels
1850 – 1890	+ 2.500 ex.	Pionier	ca. 40	8,3
1891 – 1914/15	+ 9.480 ex.	Introductie	ca. 25	15,2
1914/15 - 1970	+ 14.220 ex.	Groei	ca. 55	12,25
1971 - 1985	- 5.200 ex.	Maturiteit	ca. 15	7,33
1986 - 2015	- 7.600 ex.	Neergang	+ 30	6,5

Vanaf de jaren vijftig voltrok zich sowieso een groeivertraging die de maturiteitsfase inleidde. De dalende verkoop per 1.000 inwoners (cfr. supra Grafiek 7) sindsdien is daar tevens een concrete illustratie van.

Afgezien van de wel heel lange ontwikkelingstermijn van deze ILC verschilt het onderliggende patroon niet echt van vele andere industrieën. Een woelige pioniersfase met veel kleine initiatieven kent zijn bijna natuurlijk gevolg in een echte introductie- en vervolgens groeiperiode waarin meer spelers brood zien in de economische mogelijkheden van een nieuwe markt. Naarmate de markt verder professionaliseert, om tegemoet te komen aan toenemende klanteneisen, volgt er onvermijdelijk een shake-out. Gedreven door de nood aan schaalvergroting en de daarmee gepaard gaande verhoging van de instapdrempels is concentratie dan eigenlijk onvermijdelijk.

Ter volledigheid en nuancering kunnen gemiddelde groeicijfers berekend worden. Ze vatten op een andere manier het trendmatige ILC-verloop samen. (zie Grafiek 17) Zeker als men de voortschrijdende groeicurve beschouwt, springt de wezenlijke groeivertraging vanaf de vijftiger jaren in het oog.

Grafiek 17 : gemiddelde groeipercentages Vlaamse krantensector, 1890-2015

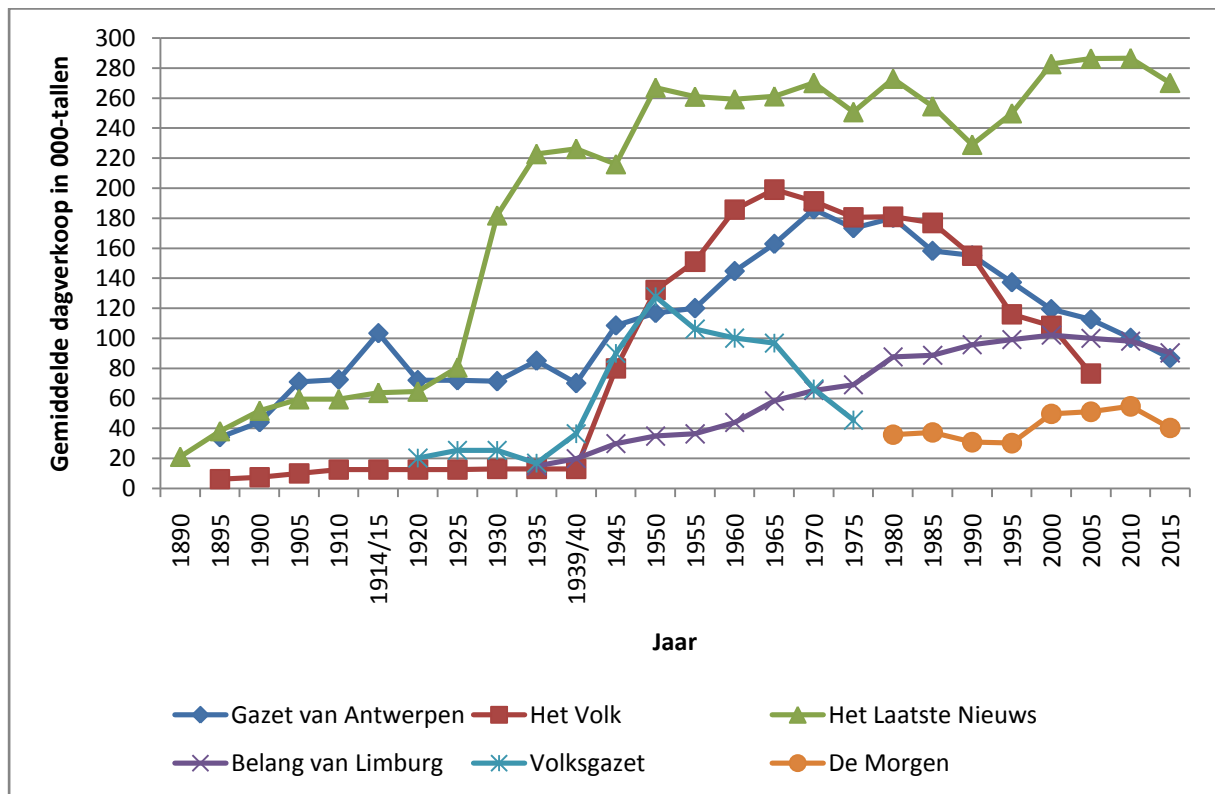


Bron : Tabel III.

I.3.2. Productlevenscyclus van enkele kranten

Het werd al aangestipt, ILC is een geaggregeerde voorstelling van een onderliggende PLC per titel die erg kan variëren. (zie Grafiek 18) In de volgende paragrafen worden daarvan de belangrijkste onder de loop genomen.

Grafiek 18 : diverse PLC's op basis van verkoop (in 000-tallen)



Bron: Tabel III.

Het Laatste Nieuws

De positie van *Het Laatste Nieuws* over de hele tijdspanne heen mag merkwaardig worden genoemd. Zij het niet het eerste 'centenblad' – maar wel als eerste daarvan om een prijsstijging door te voeren – koos de uitgever van in het begin voor een verspreiding in heel Vlaanderen. (Van Eenoo, 1988) Het groeiende spoorwegennet was daartoe een mogelijkheid. Daardoor werd *Het Laatste Nieuws* de leidende Nederlandstalige liberale krant in het 'katholieke' Vlaanderen. Lokale liberale kranteninitiatieven (bijv. in Antwerpen en Mechelen) werden al snel overvleugeld. De groei van de krant tijdens het Interbellum is zonder meer spectaculair. Ca. 40 procent van de stijging der totale krantenverkoop in die jaren is toe te schrijven aan *Het Laatste Nieuws*. Het resulteerde in een marktaandeel van 30 à 32 procent en was daarmee absoluut marktleider. Zoals Van Eenoo beschrijft was één en ander niet in overeenstemming met het gedachtegoed van de Liberale Partij. Die kon Hoste's gezamen-

lijke activiteit met de katholieken tijdens de Eerste Wereldoorlog bijvoorbeeld moeilijk smaken. Het antwoord van Hoste was dat hij vooral zorg moest dragen voor zijn krant. (Van Eenoo, 1988) De krant genoot nog van de zgn. 'lezerswoede' kort na de Tweede Wereldoorlog maar plafonneerde in de volgende decennia. Vanaf 1980 dreigde, zoals voor andere kranten, een neerwaartse spiraal. Tussen 1990 en 2005 volgde echter een naar alle maatstaven geweldige revival met een groei van meer dan 25 procent. Concurrenten poneerden, tot bij de Raad voor de Mededinging in 2003, dat *Het Laatste Nieuws* door haar banden met commerciële televisie een voorkeursbehandeling kreeg. Omvangrijke ruilbudgetten en andere samenwerkingsvormen stimuleerden de losse verkoop. (De Bens, 2010) Heel concreet klaagde de toenmalige Vlaamse Uitgeversmaatschappij aan dat *Het Laatste Nieuws* vanuit de Vlaamse Mediamaatschappij een ruilbudget kreeg toegeschoven dat 4,3 maal hoger was dan dat van *Het Nieuwsblad/Het Volk*, ondanks een gelijkaardig bereik en profiel. *De Morgen* als onderdeel van De Persgroep kreeg daarentegen een nage-noeg evenwaardig ruilbudget als *Het Nieuwsblad/Het Volk*, zij het dat *De Morgen* 5,68 maal kleiner was.²⁷ Nadien stagneerde de verkoop van *Het Laatste Nieuws* en de laatste vijf jaar moet de krant toch ook een verlies optekenen van gemiddeld 1,1 procent per jaar. Met haar bijna 130-jarig bestaan is *Het Laatste Nieuws* de oudste onafhankelijke titel in het Vlaamse krantenlandschap.

Het Belang van Limburg

Aan de andere kant van het spectrum bevindt zich het katholieke *Het Belang van Limburg*, een eerder 'jonge' telg van het Vlaamse krantenlandschap met een uitgesproken regionale focus. Gestart als weekblad *Het Algemeen Belang der Provincie Limburg* in 1879 door Nik(o)laas Thelen, kreeg het snel een ontdubbelde versie met *De Maaslander* in 1882 die enkele jaren later werd omgezet in *De Huisbode*. De frequentie was ondertussen opgevoerd tot twee verschijningen per week. In 1902 ondernam Theelen een eerste poging om deze bladen om te vormen tot een dagblad. De oefening werd na 15 verschijningen stopgezet. Na het overlijden van Niklaas Thelen in 1918 neemt zoon Frans de leiding over van de uitgeverij met de vaste overtuiging een echte krant voor Limburg op de markt te brengen. De operatie is dan nog gevestigd in Tongeren en voor het arrondissement Tongeren-Maaseik zal Frans in de periode 1919-1932 zetelen in de Kamer van Volksvertegenwoordigers. In die periode sticht zoon Thelen ook weekbladen in Genk, Hasselt, Sint-Truiden en één voor de bredere Kempen. Niet onbelangrijk volgt in 1927 een specifiek sportblad, inspelend op de toenemende hang naar sportverslaggeving tijdens het Interbellum. Vanaf 1926 worden de activiteiten geconcentreerd in Hasselt, wat gepaard gaat met de investering in een eerste

²⁷ Document voor de Raad van Mededinging dd. 31.03.2003. Aanwezig in privé-archief J. Van Croonenborch.

rotatiepers. In 1929 schakelt hij over naar een strategie van nieuwsbladen door drie maal per week te verschijnen en de toevoeging in 1932 van een zondaguitgave. Frans Theelen stopt in 1932 zijn parlementair mandaat om zich volledig toe te leggen op de creatie van *Het Belang van Limburg*, de samenvoeging van zijn titels vanaf 1 januari 1933 tot een dagblad. Het eerste jaar verschijnt die nog zes keer per week, daarna zeven keer met een gemiddelde van 50 à 60 pagina's per week. Prijsmatig stelde het zich enigszins onder de (latent) aanwezige concurrenten en dreef het tevens het actualiteitsgehalte op door een middernachuitgave te worden. (Leynen, 1936; Camps, 1979; ODIS)

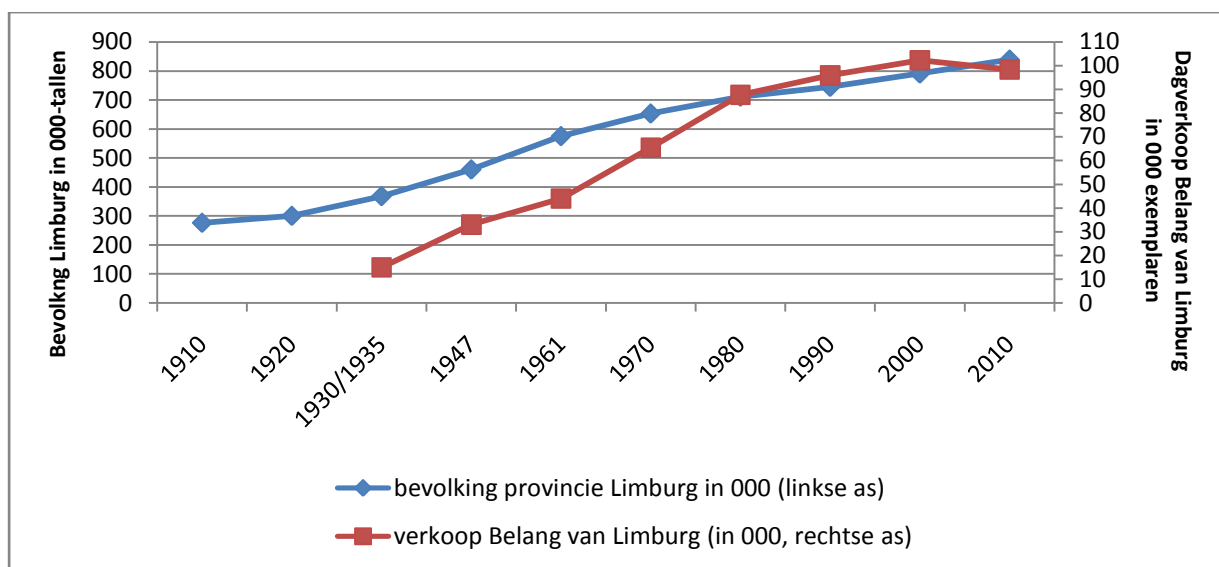
Om nogmaals het acroniem DNA (desire, need, ability) van A.T. Kearney²⁸ aan te voeren, hier is het zeker op zijn plaats. Zelfs meer, het Porteriaanse begrip van focusstrategie was nog niet aangemunt in die tijd maar men kan het in de ontwikkeling van Concentra heel duidelijk onderscheiden. Aan de vooravond van de Tweede Wereldoorlog verschijnt de krant in een oplage van ca. 18 à 20.000 exemplaren, eerder bescheiden nog. Men kan het wel lezen als een opmaat naar een (strategisch) succesverhaal. De Vlaamse/Belgische ontwikkeling van de bevolking in ogenschouw genomen wordt de provincie Limburg na de Eerste Wereldoorlog relatief gezien een echte groeipool. (zie Grafiek 19) Tussen 1910 en 1980 groeide de Limburgse bevolking met een factor 2,58 t.o.v. de drie andere Vlaamse provincies met een gezamenlijke factor van slechts 1,34. Voor de Belgische bevolking als geheel in dezelfde periode bedroeg die ratio 1,33. De ontwikkeling van de Limburgse steenkoolsites na de Eerste Wereldoorlog is hier uiteraard niet vreemd aan. Bovendien was Frans Theelen zeer goed geïnformeerd over de algemene economische ontwikkelingen als lid van de Kamer van Koophandel en als aandeelhouder-bestuurder van de Houthalense steenkoolmijn. Daarnaast bleef hij ook politiek zeer goede relaties onderhouden. De archieven van de uitgeverij tonen heel duidelijk dat die ontwikkelingen steeds in verband worden gebracht met het pad dat het bedrijf idealiter moet bewandelen. Zowel op de lezers- als advertentiemarkt leidt die focus tot een bijzonder boeiend verhaal. De annalen tonen een voortdurende alerte houding tegenover alle bijzonderheden die de duale markt konden beïnvloeden. Bij wijze van voorbeeld gaat het verslag over 1956 aan de Algemene Vergadering dieper in op de gevolgen voor de advertentiemarkt door de problemen in Hongarije en rond de Suez-crisis. (N.V. Concentra, Directiedossier 1956) Het daaropvolgende jaar ligt in het verslag de nadruk op: *'vinnige concurrentie van andere dagbladen die tevergeefs enorme kapitalen wagen om onze positie in Limburg te ondermijnen'* en *'de weerslag op ons bedrijf zou waarschijnlijk groot zijn als de huidige moeilijkheden in de kolenindustrie blijven duren Belangrijk is dat de koopkracht van de lezersmarkt niet achteruit gaat'*. Daarnaast leest men dat: *'de bevolkingsaan groei per gemeente wordt van dichtbij*

²⁸²⁸ Zie hiervoor ook IV. Theoretisch kader.

gevolgd. Ieder nieuw gezin krijgt nog voor het huwelijk een bezoek van de lokale agent en ca. 40% van de nieuwe huishoudens nemen een abonnement. De niet-lezers worden minstens 1x per jaar door propagandisten bezocht'. (N.V. Concentra, Directiedossier 1957) In dezelfde trend klinkt het verslag van een jaar later: 'Ieder jaar groeit de provincie aan met 7 à 8.000 eenheden, wat betekent dat ieder jaar een paar duizend gezinnen bijkomen. Om onze positie te handhaven moeten we elk jaar minstens een duizendtal lezers bij verwerven'. (Directiedossier 1958) Die volgehouden inspanning mondde uit in een gemiddelde jaarlijkse groei van de verkoop tussen 1933 en 1980 van 12,4 procent. De gemiddelde groei van de krant zou tussen 1980 en 2000 enigszins afnemen en sinds 2000 daalt de verkoop gemiddeld met ca. 0,6 procent.

Dit *management by objectives* werd dus kundig doorgezet tot het begin van de 21^{ste} eeuw : de groei in de zestiger jaren bedroeg gemiddeld 2.400 exemplaren per jaar, in de zeventiger jaren nog 2.200 exemplaren per jaar, in de tachtiger jaren 800 exemplaren per jaar, in de negentiger jaren 600 exemplaren per jaar en sinds 2000 een achteruitgang van 400 exemplaren per jaar. *Management by objectives* was een benadering die ontwikkeld werd door Peter Drucker in de jaren vijftig. (Drucker, 1954) Jan Baert, sinds 1953 betrokken in de leiding van het bedrijf, zal over die managementstijl een referaat houden in 1971 voor de *Fédération Internationale des Editeurs de Journeaux* (FIEJ) onder de titel *Bedrijfsbeheer door doelstelling in een middelgrote dagbladonderneming*. (N.V. Concentra, Directiedossier 1972)

Grafiek 19: evolutie bevolking provincie Limburg en verkoop *Het Belang van Limburg*, 1910-2015 (000-tallen)



Bron: NIS en Tabel III.

Gazet van Antwerpen

Gazet van Antwerpen kende een bijzondere groei tot aan de Eerste Wereldoorlog, maar had het moeilijk om het algemeen elan van de krantenmarkt te volgen tijdens het Interbellum. Antwerpen was een interessante en groeiende markt waardoor de concurrentie er ook scherper verliep. Nieuwe initiatieven als *De Tijd*, *De Morgenpost*, *De Schelde* en niet in het minst *De Dag* beknotten de expansie in die periode. De financiële perikelen in de periode 1926-1932 motiveerden bovendien het management om vooral te focussen op schuldafbouw in de jaren dertig. Om ideologische redenen (respecteren van de zondagsrust) werd ondanks een interne discussie daarover sinds 1895 pas in de tweede helft van de jaren dertig overgegaan tot het uitgeven van een krant op zondag. Het verzet ertegen door voornamelijk Joseph De Hasque laat zich lezen in de verslagen van de Algemene Raad van de uitgeverij. (N.V. De Vlijt, passim) Een jarenlange en soms intense beraadslaging van hoog niveau werd uiteindelijk beslecht door een finaal gesprek met het bisdom op 20 oktober 1936. Het verslag luidde: *'dat het de uitdrukkelijke wensch van zijne Eminentie den Cardinaal was dat de Gazet van Antwerpen al hare mogelijkheden zou ontplooien in geest van apostolaat, en ook 's zondags zou verschijnen om aan het publiek op dien dag hare lectuur te verschaffen.(...) Alle nodige dispensaties zijn uitdrukkelijk begrepen in de directieve van zijne Eminentie (...) te meer dat alles gebeurt in geest van persapostolaat en niet uit winstbejag'*. (N.V. De Vlijt, Verslag 24/10/1936) Nochtans bleef het gegeven op tegenzin stuiten, zoals het verslag van 9 februari 1946 duidelijk maakt: *'Verschillende bladen te Brussel verschijnen reeds 7x per week, waaronder ook Het Laatste Nieuws. De verenigingen van verkopers voeren strijd daartegen. Zekere bladen antwoorden daarop door het toestaan van bijzondere postinschrijvingen op de zondaguitgave. Ons standpunt blijft afwijzend tegenover het 's Zondagsmorgens verschijnen. Voor de oorlog hebben de omstandigheden ons letterlijk er toe gedwongen over te gaan. Ook ditmaal zullen we slechts noodgedwongen zulk besluit nemen.'* De discussie kreeg uiteindelijk haar beslag in 1958 wanneer het beheer van de Belgische Posterijen aankondigde dat vanaf 23 november van de jaar er geen krantenbedeling meer zou plaatsvinden op zondag. Ook de dagbladverkopers hadden aangedrongen op het in acht nemen van een zondagsrust. (N.V. Concentra, Directiedossier 1958)

Gazet van Antwerpen surfte na de Tweede Wereldoorlog eerst mee op het algemeen groeiende lezersenthousiasme. Bij het aantreden van hoofdredacteur Louis Meerts in 1949 werd meer en meer de sociale kaart getrokken. Meerts, historicus met een uitgesproken ACW-profiel, slaagde er blijkbaar daarmee in om de tijdsgeest te vatten en zo met *Gazet van Antwerpen* in de provincie Antwerpen te bewerkstelligen wat *Het Volk* deed in Oost- en West-Vlaanderen. (cfr. infra) De socialistische pers droeg er te Antwerpen en Gent in eerste

plaats de gevolgen van. Ondanks een sterke naoorlogse groei van *Volksgazet* en *Vooruit* tot 1950, samen goed dan voor een marktaandeel van ca. 18 procent, verschrompelden ze bij hun verdwijnen in 1978 tot ca. 7 procent van de markt omwille van een (meer dan) halvering van hun gezamenlijke verkoop. Vanaf 1980 verzeilde *Gazet van Antwerpen* in een voortdurende duikvlucht, ondanks het opgaan in de Regionale Uitgeversmaatschappij in 1996 en de fusie tot Mediahuis sinds 2013.

Het Volk

Het Volk kende in alle opzichten een moeizame start en groei in de eerste vijftig jaar van haar bestaan. Met een oplage die voor de Tweede Wereldoorlog nooit de 15.000 à 20.000 exemplaren oversteeg, was de exploitatie van een *‘goedkoop centenblad, naar prijs en inhoud in het bereik van de gewone werkmens, en opgesteld door lieden uit de eigen werkkringen’* (Rock, 1951, p. 66) geen sinecure. Eerst probeerde men met Vlaamse katholieke dagbladuitgeverijen uit Brussel en Gent de krant als een kopblad te lanceren, maar dat plan ging niet door. Met steun van het bisdom en enkele leden van de Gentse burgerij (Nève, Verhaegen) kon *Het Volk* van start gaan in juni 1891 en zich positioneren als orgaan van de Belgische Volksbond. In 1894 beliep de oplage amper 7.000 exemplaren en werden opnieuw besprekingen aangeknoopt met Jan Huyghe van *Het Nieuws van den Dag*, weerom zonder succes. Een paar jaar tussen 1894-1896 dacht men soelaas te vinden in de samenwerking met de Brusselse Samenwerkende Maatschappij Het Christen Drukwezen, in 1894 opgericht om de krant *Het Vlaamsche Volk* op de markt te brengen. Het verbond hield geen twee jaar stand en *Het Volk* verhuisde weer naar Gent. *Het Vlaamsche Volk* zelf stopte in 1898. Het Volk vormde zich in 1900 met de financiële steun van het bisdom Gent om tot een naamloze vennootschap. Tussen de start in 1891 en 1906 stak het bisdom 159.470 BEF toe, al omgezet in 180 van de 200 initiële aandelen bij de omvorming van Samenwerkende Maatschappij naar Naamloze Vennootschap in 1900. Het bisdom schreef m.a.w. een belangrijk bedrag af aangezien de 200 aandelen slechts een kapitaal van 50.000 BEF vertegenwoordigden. De kapitaalverhoging in 1908 t.b.v. 30.000 BEF werd eveneens door het bisdom onderschreven met 120 nieuwe aandelen. Uiteindelijk zal het bisdom ook de laatste schijf van 20 aandelen in bezit krijgen omwille van de voortdurende geldelijke steun. Ook nog bij de kapitaalsverhoging in 1927, waarbij de christelijke arbeidersbeweging zich aandiende als coaandeelhouder, behield het bisdom de meerderheid van stemmen door een wat complexere opdeling in A en B aandelen. Het weze duidelijk, tot diep in de jaren dertig was het bisdom Gent de feitelijke (hoofd-)eigenaar van de krant. Eigenlijk is dit nooit zo pertinent beschreven in de historische overzichten van *Het Volk*. (Rock, 1951; Hugaerts, 1981) Blijkbaar was daar toch enige terughoudendheid over want ook in de boekhoudkundige archieven wordt de inbreng van het bisdom gemaskeerd met het wat geheimzinnige

'X'. Het laatst in 1926 wanneer het bisdom nog eens 105.000 BEF toesteeft. In die zin waren figuren als Arthur Verhaegen en Gustaaf Eylenbosch eerder de vertrouwelingen van het bisdom dan wel de feitelijke geldschietters, zoals ze wel eens worden voorgesteld. In de periode 1934-1938 verschoof d.m.v. drie bijkomende kapitaalveranderingen de zeggenschap naar de christelijke arbeidersbeweging. (Archief Paul De Baere, Financiële steun Bisdom Gent)

In de kapitaalbeweging van 1927 past ook de overname door N.V. Het Volk van *De Tijd*, een krant door het Christen Werkersverbond gelanceerd in 1922. Blijkens de archieven van *Gazet van Antwerpen*: *'De voorzitter wijst erop dat de moeilijkheden waarmede het dagbladbedrijf te kampen heeft, gevolgen moeten hebben op de leefbaarheid van sommige bladen. Reeds is te Antwerpen de liberale Middaggazet gevallen. Doch nu blijkt het ook dat "De Tijd" het orgaan van het Christen Werkersverbond te Brussel, uitgegeven door de Mij. De Standaard, in moeilijkheden verkeert en andere middelen zoekt om zijne propaganda voort te zetten. Aldus is de heer Heyman, volksvertegenwoordiger, onzen hoofdopsteller komen spreken over een eventuele overname van "De Tijd". Men is echter van gevoelen dat de Gazet van Antwerpen niet het orgaan van eene klasse of groep mag worden en onafhankelijk moet blijven.'* (N.V. De Vlijt, Verslag 6 oktober 1926) Het drukcontract zou vanaf einde 1926 overgaan naar drukkerij Het Volk en het lezersbestand ervan werd geïncorporeerd bij de krant *Het Volk* vanaf 1928.²⁹

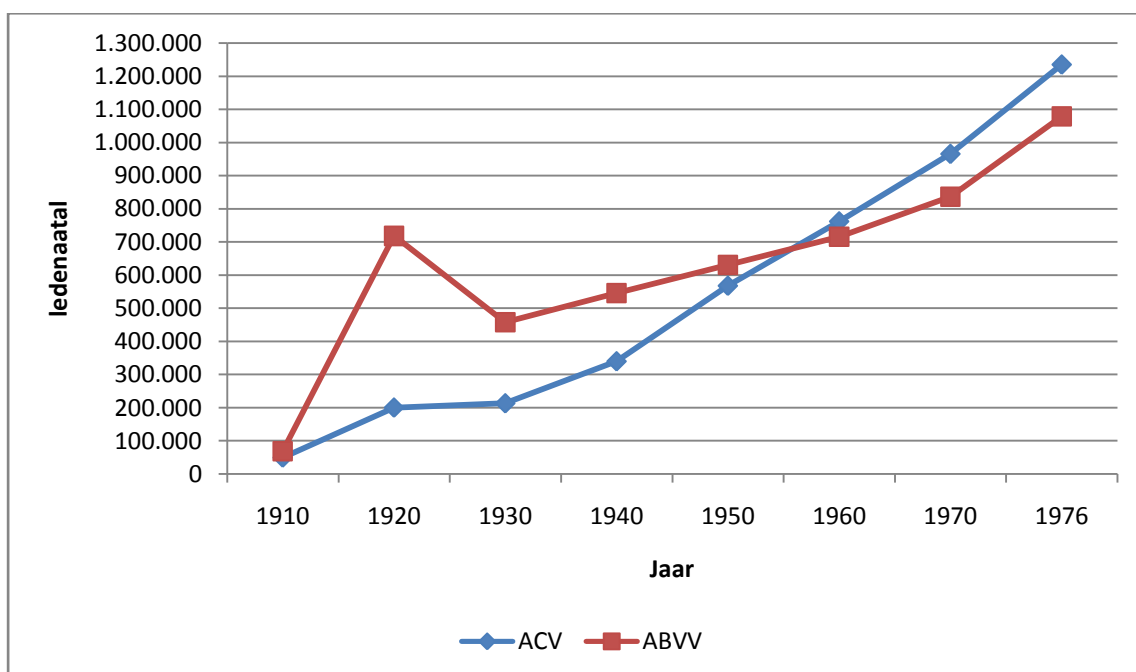
De hierboven beschreven ingrepen zetten al bij al weinig zoden aan de dijk voor de krant *Het Volk*. De oplage bleef beperkt en de financiële resultaten waren teleurstellend. In 1937 trad Het Volk daarom toe tot de concentratiebeweging *Pressa Catholica*. De krant werd hierdoor eigenlijk betrokken in een katholiek partijspel. Al in 1935 waren er plannen voor een nieuw katholiek dagblad gericht op 'burgers en intellectuelen' die in 1937 zouden uitmonden in *De Courant*, een initiatief van de katholieke partij tegen *De Standaard* van de dissidente Gustaaf Sap. *Gazet van Antwerpen* wilde zich van in den beginne afzijdig houden in deze kwestie om ten eerste in de moeilijke economische omstandigheden de onderneming niet verder te bezwaren en ten tweede om haar onafhankelijkheid te bewaren tegenover elke groep binnen de katholieke partij. (N.V. De Vlijt, Verslag 23 oktober 1935) Ten derde speelde zeker dat Gustaaf Sap in 1932 de noodzakelijke herfinanciering van *Gazet van Antwerpen* mee had mogelijk gemaakt. (cfr. infra) *Pressa Catholica* werd uiteindelijk een amalgaam van *Het Volk*, *Le XX-ième Siècle* en *De Courant*. *Le XX-ième Siècle* was een rechts geïnspireerde Franstalige krant, op aristocratische leest geschoeid en met nogal wat steun binnen het Belgische episcopaat. *De Courant* was een idee van o.a. Léon Bekaert, toenmalig voorzitter

²⁹ De krant *De Tijd* ging over in een tijdschrift dat volgens de archieven van *Gazet van Antwerpen* eveneens in 1935 werd overgenomen door Het Volk. (N.V. De Vlijt, Verslag van 14/12/1935)

van het Algemeen Christelijk Verbond van Werkgevers, die trouwens ook na de Tweede Wereldoorlog mee de onder curatele gestelde *De Standaard* in handen probeerde te krijgen.³⁰ Al bij al een wat eigenaardige combinatie van spelers die enkel kan begrepen worden door de politiek woelige situatie van de jaren dertig in het algemeen en die van een intern verdeelde katholieke partij in het bijzonder. *Het Volk* werd vanaf oktober 1937 in Brussel gedrukt, maar al in 1938 maakte men plannen voor een terugkeer naar Gent. Nieuwe persen werden aangekocht en op 1 januari 1940 verscheen *Het Volk* weer vanuit haar thuisstad. Tien maanden later werd de publicatie omwille van de oorlog stopgezet. De echte doorbraak van de krant op de lezersmarkt vond dus pas plaats na de Tweede Wereldoorlog en dan op explosieve wijze. In geen tijd haalde *Het Volk* een verkoop van ca. 80.000 exemplaren in 1945 om twintig jaar later een hoogtepunt te behalen met een betaalde verspreiding van net geen 200.000 exemplaren.

Voor een groot deel is de ontwikkeling van *Het Volk* en *Gazet van Antwerpen* vanaf 1950 te begrijpen vanuit de ontwikkeling van de syndicale beweging(en). Hoewel tot in de jaren vijftig de socialistische vakbond meer leden telde in België dan de christelijke (zie Grafiek 20), is de forse sprong vooruit van de laatste na de Tweede Wereldoorlog vooral vanuit Vlaanderen te verklaren.

Grafiek 20 : evolutie aantal leden ACV en ABVV, 1910-1976

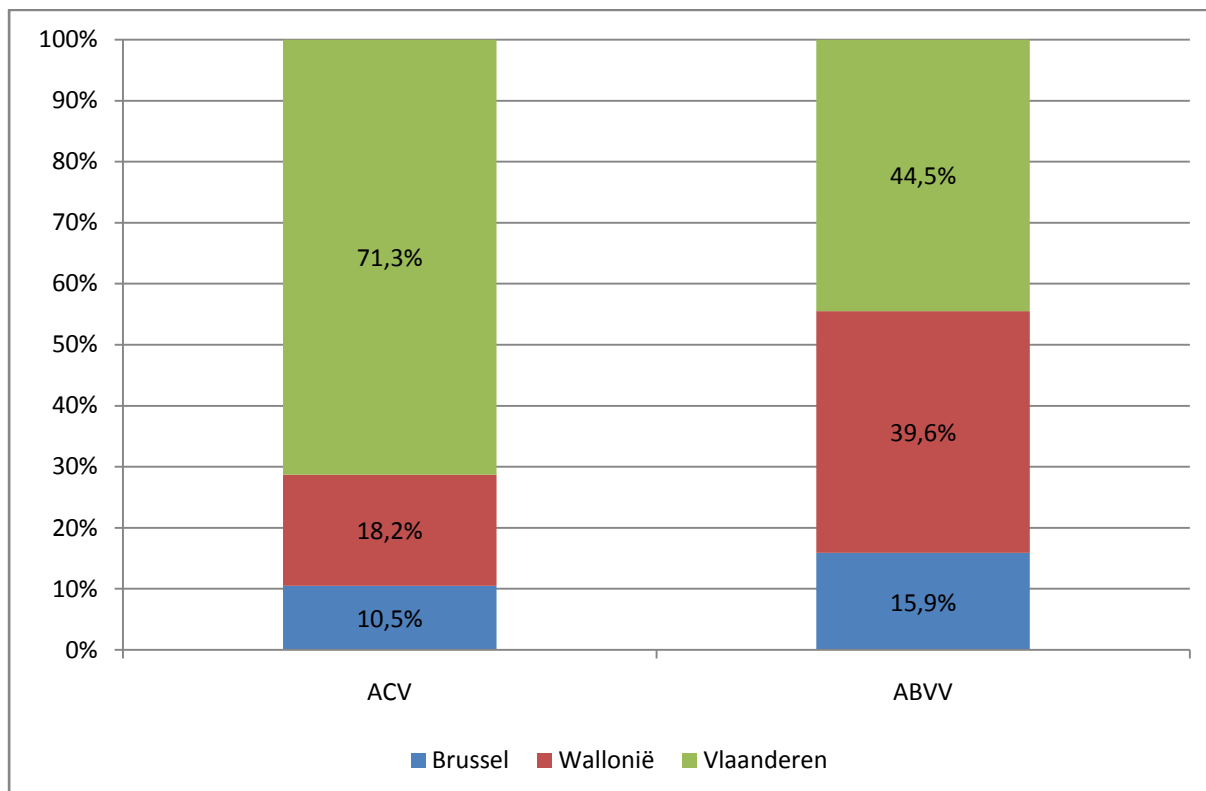


Bron: Henkens en Heyman, 1979, pp. 106-108.

³⁰ Na het mislukken van die poging kreeg de faliekante onderneming van De Gids N.V. toch ook weer zekere steun van de christelijke arbeidersbeweging. (cfr. supra)

Dat de groei van het ACV vooral in Vlaanderen werd gerealiseerd, mag men afleiden uit de spreiding van het ledenbestand per regio op het einde van de periode. (zie Grafiek 21) In 1976 rekruteerde het ACV meer dan 71 procent van haar leden in de Vlaamse provincies tegenover slechts 44,5 procent voor het ABVV. Daarmee was het ACV 1,8 keer groter dan het ABVV in Vlaanderen.

Grafiek 21 : procentuele verdeling per regio van leden ACV en ABVV in 1976



Bron: Henkens en Heyman, 1979, pp. 106-108.

Na het hoogtepunt in 1965 stabiliseerde de krant *Het Volk* op een wat lager niveau tot 1985. Daarna wenkte ongenadig de neergang die zou resulteren in een overname door de toenmalige Vlaamse Uitgeversmaatschappij einde 1994. Tot 2001 opereerde het blad nog als zusterkrant van *Het Nieuwsblad* en vervelde dan tot kopblad. In 2008 werd de titel van de markt gehaald bij een verkoop van net boven de 60.000 exemplaren. Zoals op een andere plek in deze verhandeling zal worden uitgewerkt, bleef de exploitatie van de krant ook tijdens de hoogdagen een moeilijke onderneming die gepaard ging met een voortdurende vraag naar bijkomende financiering door eigen middelen. Aan die geschiedenis kwam dus een einde in 1994. Niettegenstaande waren *Het Volk* en de *Gazet van Antwerpen* in de naoorlogse decennia drijvende krachten achter de ontwikkeling van de krantenmarkt als geheel. Zij appelleerden succesvol aan de structurele wijzigingen die zich in de politieke en

sociaaleconomische context voltrokken in wat men wel eens *Les Trente glorieuses* noemt, de overgang ook in Vlaanderen naar de welvaartmaatschappij. De mentaliteitsomslag sinds het midden van de zeventiger jaren werd blijkbaar minder gevat.

Het Nieuwsblad en De Standaard

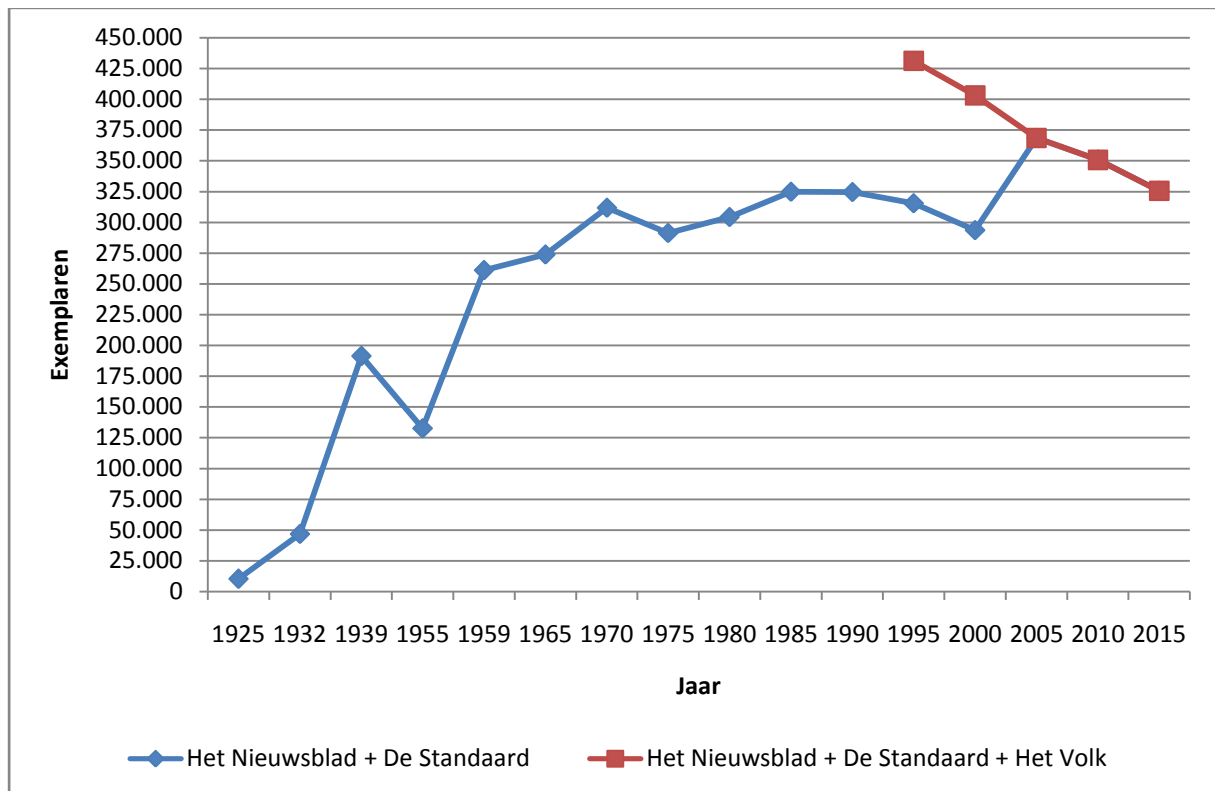
De levensloop van deze twee kranten is altijd erg aan elkaar gekoppeld geweest. *De Standaard* verscheen voor het eerst in 1918 als een krant van 2 pagina's en richtte zich daarmee tot de Vlaamse intelligentsia. In de jaren twintig haalde ze een oplage van 10 à 12.000 exemplaren, begin jaren dertig groeide dat tot 25.000 exemplaren en bij het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog tot 35.000 exemplaren. Voor de Antwerpse markt lanceerde men in 1921 de titel *De Morgenpost*, die tot 1940 zal verschijnen. Al bij al een (te) zwakke basis om een uitgeverij levensvatbaar te maken. Daarom werd in 1929 *Het Nieuwsblad* in het leven geroepen als krant voor de bredere lagen van de bevolking. De oplage van die titel nam zienderogen toe, 30.000 exemplaren in 1932 tot 145.000 exemplaren in 1938. De overname van *Sportwereld en Het Algemeen Nieuws* ³¹ in 1939 voegde daar nog eens ca. 45.000 exemplaren aan toe. Deze oplagecijfers, totaal 225.000 exemplaren in 1939, werden in het laatste academische onderzoek daaromtrent door Karel Van Nieuwenhuyse geopperd. (Van Nieuwenhuyse, 2002) Ze wijken flink af van de vroegere schattingen zoals die door Luykx werden gepubliceerd. (Luykx, 1978) Hij raamde de totale oplage van De Standaard-groep voor 1939 op slechts 100.000 exemplaren. Van Nieuwenhuyse, weer op basis van de geraadpleegde bedrijfsarchieven, pikt de draad weer op vanaf 1955 met een totale oplage van 147.281 exemplaren. Het sekwester na de oorlog en de peripetieën rond N.V. De Gids sloegen een deuk in het lezersbestand. Met een voorheen nooit geziene koopstrategie legde de groep tussen 1957 en 1959 de hand op vier titels en voegde die toe aan *Het Nieuwsblad*: *Het Handelsblad* (ca. 10.000 ex.), *Het Nieuws van den Dag* (80 à 90.000 ex.) en *De Gentenaar-De Landwacht* (ca. 25 à 40.000 ex.). In 1960 bedroeg door die schaaloperatie de oplage van *Het Nieuwsblad-De Standaard* 290.000 exemplaren en die zou blijven groeien tot 1985. In 1994 nam de groep nog *Het Volk* over dat vanaf 2002 eveneens een kopblad werd van *Het Nieuwsblad*. Door de intense samenwerking van de beide hoofdtitels mag men ze tot op zekere hoogte beschouwen als communicerende vaten. ³² (Bohets, 2002 , p.287)

³¹ Het is onder deze titel dat de weduwe Sap en haar entourage beslisten om de uitgeefactiviteiten verder te zetten tijdens de oorlog. Gustaaf Sap was overleden op 19 maart 1940, twee maanden voor de inval van het Duitse leger.

³² Bijvoorbeeld in de periode 2002-2006 groeide *De Standaard* met ca. 11 procent o.a. door een verbreding van de krant met door *Het Nieuwsblad* aangeleverde sport en regionieuws. Nagenoeg 3/4^{de} van die groei werd dan wel aangebracht door de omschakeling van kopers van *Het Nieuwsblad* naar *De Standaard*. Op zich potentieel een lucratieve verschuiving aangezien *De Standaard* (theoretisch) duurder was dan *Het Nieuwsblad*. *Het Nieuwsblad* groeide in die periode voornamelijk door het effect van *Het Nieuwsblad op Zondag* vanaf september 2003. *Het Volk*, als kopblad, bleef sterk dalen.

De voorheen reeds gehanteerde aannames in acht genomen (15% onverkochten tijdens het Interbellum, 10% voor de periode tussen 1947 en 1965 en daarna de gecertificeerde verkoopcijfers) geeft volgende grafiek van verkoopcijfers. (zie Grafiek 22)

Grafiek 22 : Dagverkoop *Het Nieuwsblad* + *De Standaard* (+ *Het Volk* vanaf 1995)
1925-2015



Bron: Van Nieuwenhuyse, 2002, passim; CIM en Tabel III.

Het Nieuwsblad heeft als uitgesproken fusiekrant een aparte plaats in het Vlaamse krantenlandschap. Hoewel ze door de fusies haar PLC telkens nieuwe impulsen kon geven en mee daardoor kon uitgroeien tot de grootste krant in Vlaanderen tussen 1985 en 2005, creëerde dat tegelijkertijd een probleem op het vlak van identiteit. De nieuw geworven lezersgroepen moesten toch telkens weer overtuigd worden van een ander redactioneel concept, wat in de praktijk niet altijd zo evident bleek. Het resulterende brede lezersprofiel van de krant, van hoog tot laag opgeleid, maakte de krant kwetsbaar voor gerichte concurrentie. Naarmate de markt matuur werd en uiteindelijk overging in een neergaande fase nam die concurrentie alleen maar toe. Zich op alle flanken afdekken, bleek een moeilijke operatie en verklaart voor een deel de talrijke wissels in de hoofdredactie van de krant.

I.3.3. Enkele bijkomende beschouwingen

Met de aangetoonde verschillen in het achterhoofd moet vanuit het standpunt van individuele kranten de beleving en appreciatie van de verkoopontwikkeling op een bepaald moment erg uiteenlopend zijn geweest. Temeer daar in de analyse het tijds kader werd verruimd tot op vandaag is er enig gevaar voor 'wijsheid achteraf'. Uiteraard kon een uitgever in pakweg 1960 niet echt weten dat de krantensector al flink geëvolueerd was in de maturiteitsfase, laat staan de overeenkomstige (theoretische) inzichten toepassen. Het PLC-management als concept brak eigenlijk ook maar door in de jaren zeventig. Daarbij is het ondernemingsveld in de praktijk bovendien toch te dynamisch. Individuele titels groeien ondanks een stagnatie/achteruitgang van de markt als geheel en vice versa. Concurrentie en strijd om markt(aandeel) is inderdaad het wezen van de onderneming.

Er is dus een essentieel verschil tussen het interne gezichtspunt van een onderneming op een bepaald moment en het externe standpunt van een historicus. Dat is een boeiend spanningsveld. De historicus mag evenwel zijn voordeel doen met dat *hindsight* en een academisch standpunt innemen. Het feit dat bijvoorbeeld in de jaren zestig de maturiteitsfase al was ingetreden en men zich daar niet van bewust was, vormt trouwens een historisch gegeven op zich. De levensfase waarin een productcategorie zich bevindt, is wel degelijk van belang voor de ondernemingsomgeving, al kunnen de effecten ervan pas later beschreven worden.

De analyse in bovenstaande hoofdstukken heeft aangetoond dat de gedrukte krant als productcategorie een erg lange levenscyclus kent die wordt gevoed door onderling sterk variërende productlevenscycli van individuele titels. Die laatste worden ondersteund door zakenmodellen, evoluerend in de tijd, en worden in de volgende hoofdstukken geanalyseerd.

Deel II. Het evoluerende zakenmodel van de Vlaamse krantenmarkt

Om het uitgangspunt van deze verhandeling te herhalen: de Vlaamse ondernemingen, in welke juridische vorm dan ook, streven continuïteit na en moeten zich daarom in de markt bewijzen.

Daartoe zijn er drie initiële vereisten:

- 1) valabele product/marktcombinaties ontwikkelen die met elkaar in competitie treden;
- 2) verzekeren van een doelmatig management dat opbrengsten, uitgaven en investeringen tot een vruchtbaar geheel kan maken;
- 3) voorzien in een adequate financiering want in fine is het falen van een onderneming een momentane financiële aangelegenheid, m.n. het niet langer voldoen aan betalingsverplichtingen en geen krediet meer krijgen.

Aan de hand van de geraadpleegde archieven en literatuur werd voor de Vlaamse krantenbedrijven in eerste instantie een zo volledig mogelijke chronologie van gebeurtenissen/ beslissingen opgesteld. Vervolgens werd die tijdstabel ondervraagd vanuit een strategische lens:

- 1) Welke product/marktstrategieën voerden de Vlaamse krantenondernemingen?
- 2) Hoe verliep het bedrijfsmatige geheel van opbrengsten, uitgaven en investeringen?
- 3) Hoe werden de Vlaamse krantenbedrijven gefinancierd?

Op deze basis wordt hier dus het zakenmodel omschreven. De combinatie van die vereisten leidde bovendien tot verschillende zakenmodellen in de tijd en tussen uitgevers onderling. In IV.3. (cfr. supra) werd dieper ingegaan op de oorsprong, inhoud en toepassing van het concept. Een beetje rudimentair kan men drie modellen, deels overlappend in de tijd, onderscheiden voor de Vlaamse krantenmarkt:

- De Voorlopers 1830-1870
- De Centenbladen 1870-1914
- De Modernen na de Eerste Wereldoorlog tot 1980.

II.1. De Voorlopers 1830-1870

In bedrijfseconomisch opzicht zijn de bronnen en literatuur eerder schaars voor de pioniersfase van de Vlaamse pers. Het werk van Els De Bens over de krant *Vlaemsch België* (De Bens, 1968) en de onuitgegeven licenciaatsverhandeling van Ilse Eggers over *Het Handelsblad van Antwerpen* (Eggers, 1966) geven een aantal belangrijke indicaties.

Na de creatie van België was het Brugse *De Standaard van Vlaenderen* de eerste Nederlandstalige publicatie die zich trachtte om te vormen tot een dagblad in 1832. Het initiatief strandde na zes maanden (De Bens, 1968) en de uitgave zou verder als nieuwsblad blijven bestaan tot 1899. (Abraham) Pas 12 jaar later zag een nieuw Vlaams dagbladinitiatief het licht. Daarbij zou enige competitie ontstaan tussen de initiatiefnemer van *Het Handelsblad van Antwerpen* en de uiteindelijke (Antwerpse) oprichters van *Vlaemsch België* in Brussel. Het rekruteringsveld om een dergelijk initiatief op poten te zetten was blijkbaar erg beperkt. Het vigerende dagbladzegel sinds 1830, zij het verlaagd in 1839, maakte krantenpublicaties duur. In het geval van *Vlaemsch België* behelsde die taks meer dan een kwart van de jaarlijkse abonnementsprijs van 36 BEF. Met een resterende marge van ca. 26,08 BEF per verkochte krant op jaarbasis liep het project al snel economische averij op. Alleen al de twee redacteuren en het redactiehuis kostten gezamenlijk ruim 5.400 BEF, het equivalent van 207 jaarabonnementen. De krant verkocht in het derde kwartaal van haar eerste jaar nog maar 239 exemplaren. Daarbij nog gerekend de externe druk-, verspreiding- en administratiekosten verwondert het niet dat het initiële kapitaal van 20.000 BEF snel was opgesoupeerd. *Vlaemsch België* had bovendien geen toegang tot de advertentiemarkt. Het project vervelde einde november 1844 in de krant *De Vlaemsche Belgen*, deze titel hield het evenwel slechts zeven maanden uit. (De Bens, 1968)

De van Nederlandse origine Jan P. Van Dieren vestigde zich in 1839 te Antwerpen als 'imprimeur-libraire'. (Simons, 2013) Van Dieren ondernam een eerste en eenmalige poging om het nieuwsblad *De Schelde* te lanceren in 1843. In 1844 wordt hij dus voorbijgestoken door de initiatiefnemers van *Vlaemsch België* maar naarmate die krant het moeilijker krijgt, herneemt hij samen met Vincent Dillen en Jacobus Van Tichelt zijn plannen voor een nieuwe uitgave. In december 1844 rolt voor het eerst *Het Handelsblad der Stad en Provincie Antwerpen* van de persen. De publicatie zal drie maal per week op vier pagina's verschijnen en kost 20 BEF per jaar (24 BEF voor de provincies). In 1845 telt het blad een verkoop van 938 exemplaren en heeft daarmee haar Nederlandstalige concurrenten voorbijgestoken. (De Bens, 1968; Seggers, 1966) Verder werkt *Het Handelsblad* aan haar lezerskring door gericht het kanaal van de *Estaminets* te bewerken. Een cijfer uit 1847 leert dat van de 520

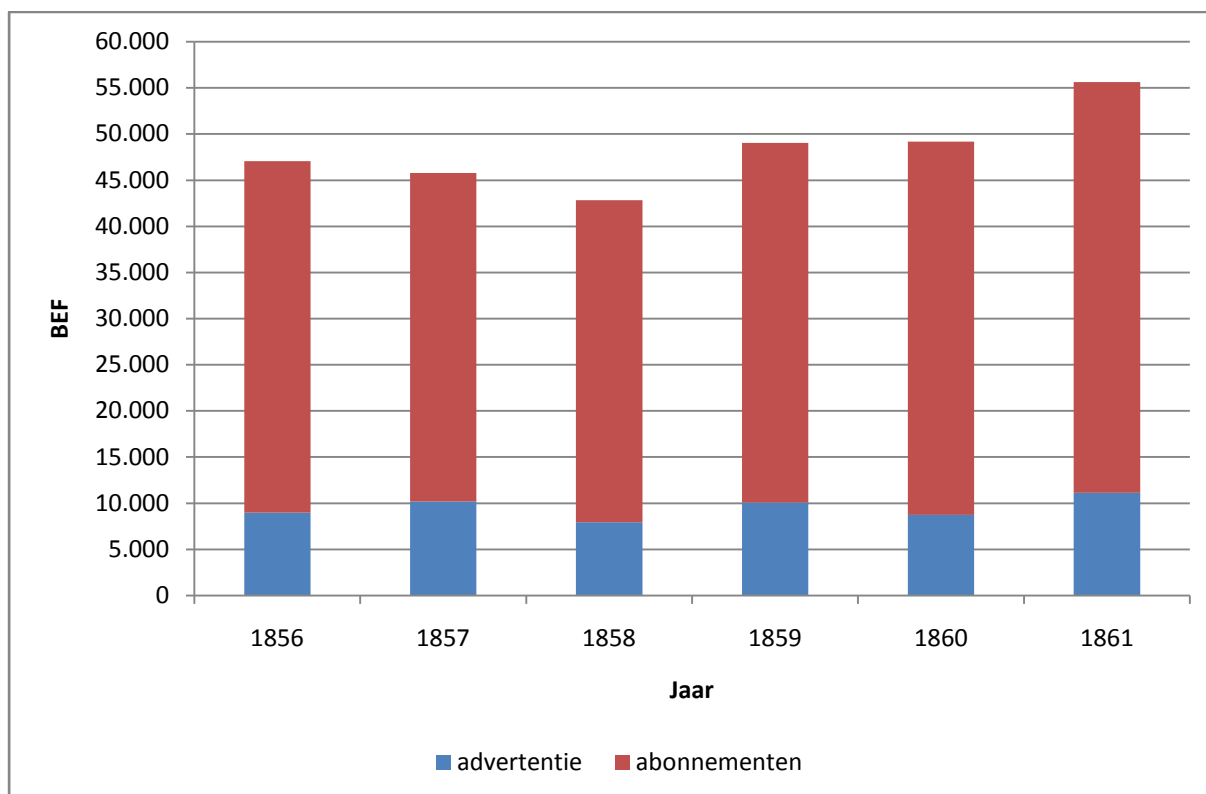
geselecteerde etablissementen in de stad er 154 een abonnement op *Het Handelsblad* hebben. (Eggers, 1966, p.27)

Na de afschaffing van het dagbladzetel in mei 1848 wordt *Het Handelsblad* een krant vanaf 1 juli die zes maal per week verschijnt. Tot 1872 zal de prijs amper wijzigen, waardoor de prijs per exemplaar daalt naar 6,4 centiemen. Ten opzichte van bijvoorbeeld *Vlaemsch België* betekende dat een prijsvermindering van ca. 55 procent. Om de krant een breder bereik te geven, werden vanaf 1859 maandabonnementen in het leven geroepen. Daarvoor kon men enkel inschrijven per jaar of per kwartaal. Begin zestiger jaren van de 19^{de} eeuw telde *Het Handelsblad* een verkoop van ongeveer 2.000 exemplaren. Hoewel de lezersinkomsten veruit de belangrijkste bron bleven, kon Eggers achterhalen dat voor de periode 1856-1862 de totale inkomsten gemiddeld 20 procent advertenties bevatten. (zie Grafiek 23) Ondertussen had Van Dieren in 1852 het nieuwsblad *De Postryder* overgenomen. Over de kosten van *Het Handelsblad* zijn de bronnen beknopter. Uit de onkostenstaten van 1856-1862 blijkt dat aan de redactie 4.750 tot 6.383 BEF per jaar wordt betaald. De negen krantendraagsters in de stad ontvangen gezamenlijk 1.276,56 BEF per jaar. (Eggers, 1966, pp. 49-50) Voor belevring buiten de stad betaalt men 4 BEF meer.

Belangrijk evenwel is dat Van Dieren in 1865 een flankerende publicatie op de markt brengt. Aanvankelijk als weekblad lanceert hij *De Huisvriend* (Weekblad voor stad en dorp) dat vanaf 1868 twee maal per week verschijnt en van 1898 tot 1913 zelfs drie maal. Opnieuw een nieuwsblad dus dat wel volop kan putten uit de redactionele inhoud van de krant en zo schaalvoordelen kan opbouwen voor de onderneming. Het is niet uitgesloten dat Van Dieren dit initiatief op de rails zette net om zich te verzetten tegen de piraterij van andere bladen, een constante zorg en ergernis. Met een verkoopprijs van 5 centiemen en een verspreiding van naar verluidt 45.000 exemplaren (Eggers, 1966, p. 37) is *De Huisvriend* qua inkomsten vele malen groter dan de krant. Daarnaast bleef Van Dieren een drukker en groeide hij vanaf 1850 uit tot een Antwerps toonaangevend boekenuitgever met o.a. het werk van Hendrik Conscience. (Simons, 2013) De krant werd tevens aangewend om die boeken aan de man te brengen.

Grafiek 23 : inkomsten uit advertenties en abonnementen *Het Handelsblad*, 1856-1861

(in BEF)



Bron: Eggers, 1966, pp. 572-574.

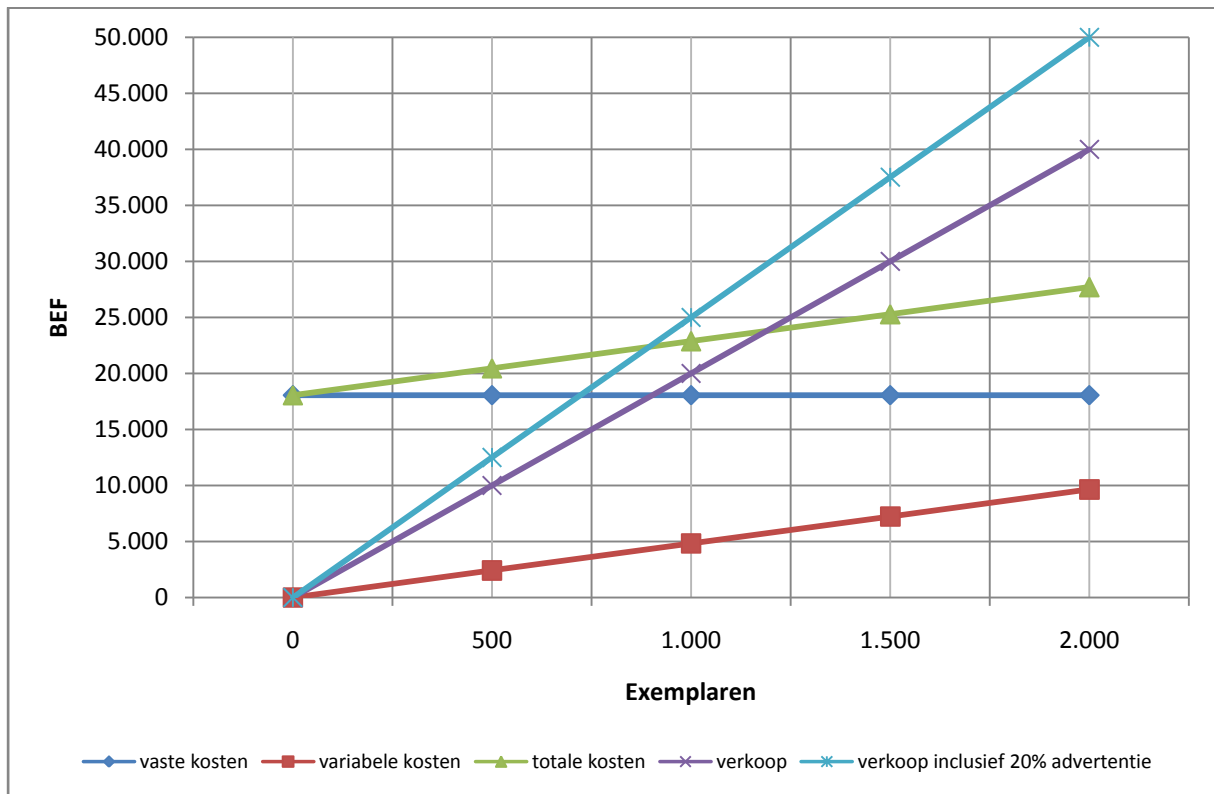
Een schaarse indicatie over drukkosten geeft het archief van de *Gazet van Antwerpen*. (Ghijs, 1991, p.17 en 22 en N.V. De Vlijt, Verslag 7/12/1893) Klassiek kan een drukprijs uitgedrukt worden in een vaste instelkost en een variabele kost per exemplaar. De prijs-opgave geeft een instelprijs voor een krant met vier pagina's van 38,5 BEF en een variabele kost per exemplaar van 0,0054 BEF. Met deze aanname in het achterhoofd kan een type-exploitatie opgemaakt worden voor een krant als *Het Handelsblad*. (zie Tabel IV)

Tabel IV : Type-exploitatie *Het Handelsblad*

Exemplaren	vaste kosten	variabele kosten	totale kosten	abo-verkoop	verkoop met 20% advertentie
0	18.050	0	18.050	0	0
100	18.050	482	18.532	2.000	2.500
500	18.050	2.410	20.460	10.000	12.500
1.000	18.050	4.820	22.870	20.000	25.000
1.500	18.050	7.230	25.280	30.000	37.500
2.000	18.050	9.640	27.690	40.000	50.000
2.500	18.050	12.051	30.101	50.000	62.500

Grafisch voorgesteld (zie Grafiek 24) bereikt de uitgave een break-evenpunt bij een verkoop van ca. 900 exemplaren.

Grafiek 24 : ‘break-evenpunt’ *Het Handelsblad* (BEF en exemplaren)



Bron: Tabel IV

Om een rudimentaire vergelijking te maken met *Vlaemsch België*³³ :

- de netto-inkomsten per krant per jaar voor *Vlaemsch België* bedroegen 26,08 BEF, ca. 4 procent meer dan *Het Handelsblad* (incl. advertentie)
- de (vaste) redactiekosten van *Vlaemsch België* beliepen 10 procent minder
- de totale vaste kosten, inclusief instelkosten voor de drukkerij, bedroegen amper 3,3 procent minder in deze benadering
- met alle andere variabelen gelijk kon *Vlaemsch België* bijgevolg pas een break-even bereiken bij een oplage van ca. 825 exemplaren

De commentaar van Els De Bens dat de initiatiefnemers van *Vlaemsch België* ‘*terecht trots konden zijn*’ op het aantal abonnementen (De Bens, 1968, p. 24) is zeker correct gegeven de toenmalige omstandigheden. Weliswaar was het tegelijkertijd gebaseerd op een mangelend

³³ In de optiek dat *Vlaemsch België* ook zes maal per week verscheen.

zakenmodel dat in terugblik gedoemd was om te mislukken. De timing, de prijszetting, de plaats, de financiering... zowat alles zat fout om van *Vlaemsch België* een succes te maken. Met enig gevoel voor 'tegenfeitelijke' geschiedenis kan de vraag geopperd worden of *Vlaemsch België* niet beter in Antwerpen was gelanceerd met de logistieke en financiële steun van een drukker-uitgever als bijvoorbeeld Van Dieren ?

Het ambivalente parcours van Domien Sleenckx is in bepaald opzicht illustratief voor de pioniersfase van de Vlaamse pers. Geboren Antwerpenaar zal hij door de invloed van Jan De Laet mee aan de wieg staan van *Vlaemsch België* in Brussel. Omhuld met venijnige commentaar en verdachtmakingen wordt hij de gangmaker van de door katholieken gesteunde opvolger *De Vlaemsche Belgen*. (De Bens, 1968) Die steun en bijgevolg de krant verdween na de verkiezingen van juni 1845. Sleenckx gaat dan voor een aantal jaren aan de slag als corrector van het Belgisch Staatsblad om einde 1850 op te duiken als uitgever-hoofredacteur van de liberaal-democratische krant *De Vlaemsche Stem*. In 1852 wordt hij eigenaar van de titel. Financiële problemen nopen hem een jaar later de titel te laten fuseren met het Antwerpse dagblad *De Schelde* die in dat jaar ook het *Antwerpsch Nieuwsblad* overneemt. Sleenckx bleef uitgever-hoofredacteur tot in 1858 de nieuwe aandeelhouder Franciscus Outendirck de krant in antiklerikale richting stuurde met minder aandacht voor de Vlaamse grieven. (ODIS) Sleenckx zou daarna aan de slag gaan als redacteur bij de Antwerpse krant *Le Précurseur*. De drukker van die Franstalige krant, De Weaver, had in 1844 gesteld dat een publicatie als *Het Handelsblad* onuitvoerbaar was. (Eggers, 1966, p.14) Merkwaardig is daarbij dat Outendirck in 1858 tevens hoofredacteur werd van *Le Précurseur*. *De Schelde* ging failliet in 1860 en *Le Précurseur* fuseerde in dat jaar met *L'Union Commerciale*, een andere Antwerpse liberale krant die in 1858 was opgericht. In de fusie was Outendircks rol eveneens uitgespeeld. (ODIS) Domien Sleenckx maakte de overstap naar het onderwijs.

Het bedrijfsmodel van Van Dieren met de combinatie van drukkerij, boeken- en krant/nieuwsbladuitgeverij bleek veel robuuster en werd na zijn dood in 1887 voortgezet door zijn zonen Jan en Theofiel.

Die combinatie bleek ook in Gent tijdens deze fase vruchten af te werpen. Désiré-Jean Vanderhaeghen nam in 1827 de drukkerij-uitgeverij over van zijn oom François Bogaert die ook de *Gazette van Gent* uitgaf. (Simons, 2013) Onder het beleid van Eugene Vanderhaeghen, zoon van de in 1850 overleden Désiré, komt het model tot volle wasdom. De *Gazette van Gent* wordt een echte krant in 1854 en zou blijven bestaan tot in 1939. In 1870 neemt Eugene *De Beurzencourant* over, een titel van de Gentse bankier August Van Daele. (Van Eenoo, 2004) De uitgeverij ontwikkelde daarnaast een belangrijk literair fonds.

Een gelijkaardige ontwikkeling doet zich voor in het bedrijf van de familie De Busscher. Vanaf einde 18^{de} eeuw werd deze -van origine Brugse- familie als boekhandelaar-uitgever-drukker een vaste waarde in Gent. In 1826 stichtte ze het nieuwsblad *De Gendsche Mercurius* dat tussen 1865-1885 als een volwaardig dagblad zal verschijnen. (Simons, 2013) Een telg van deze familie, Léon De Busscher, betrad in 1870 de krantenmarkt met een voor Vlaanderen belangrijke innovatie. Met zijn *Volksblad van Gent* lanceerde hij het eerste 'centenblad' in onze contreien. (Van Eenoo, 2004; Simons, 2013) Een zakenmodel dat dominant wordt in de daaropvolgende decennia.

Tot aan de verschijning van dat eerste centenblad kende Vlaanderen 16 pogingen om een dagblad te lanceren. Slechts zes overleefden in die periode, waarvan drie op de markt werden gebracht door een drukker-(boeken)uitgever. De drie andere waren *De Stad Gent*, *De Koophandel* en *Het Vlaemsche Land*.

De Stad Gent werd in 1859 opgericht als opvolger van *De Broedermin*³⁴, een liberale publicatie (1848-1859) die ook enige tijd als krant zou verschijnen. *De Broedermin* beschikte eveneens over een eigen drukkerij, gaf vanaf 1854 een goedkoop flankerend weekblad uit onder de titel *Het Zondagsblad* en manifesteerde zich ook al boekenuitgever (Reynebeau, 1979), qua bedrijfsmodel erg vergelijkbaar met de aangehaalde voorbeelden.

De Koophandel (van Antwerpen) werd eerder al uitvoeriger behandeld. (cfr. supra).

Het Vlaemsche Land toont eenzelfde concentratie van middelen. Onder het leiderschap van de liberaal-katholieke Amand Neut werden een aantal periodieken (*Den Vlaming*, *Het Vaderland*) in 1856 samengebracht in het dagblad *Het Vlaemsche Land*.³⁵ In 1873 gaat deze titel over naar kanunnik Julien Verschuere die in 1870/1871 *Het Fondsenblad* oprichtte.³⁶ Verschuere ontpopte zich tot een dynamisch uitgever onder de naam Werk der Vlaamsche Katholieke Drukkers.³⁷ Gestart met de periodiek *De Vlaamsche Leeuw* in 1864 ontwikkelde Verschuere een arsenaal aan publicaties: *Het Fondsenblad*, *De Gentenaar*, *Allemandsblad*, *De Landwacht*. *De Vlaamsche Leeuw* vernieuwde vanaf 1878 onder de titel *De Volksvriend : weekblad voor de Vlaamse Provinciën*. De overgang naar het nieuwe zakenmodel van het

³⁴ *De Broedermin* was al de voortzetting van *Vlaenderens Welvaeren*, een kortstondige periodiek in 1848. (ODIS)

³⁵ In 1851 nam Amand Neut ook de Brugse periodiek *Standaerd van Vlaenderen* over. (Koppen, 2007)

³⁶ Na de overname van *De Beurzencourant* in 1870 door de familie De Busscher trachtte Verschuere eerst onder de titel *De Nieuwe Beurzencourant* te kapitaliseren op het verdwijnen van die titel. Een proces volgde en Verschuere doopte vervolgens de publicatie om tot *Het Fondsenblad*. (Van Eenoo, 2004)

³⁷ In hoeverre het episcopaat daar een financiële rol in speelde blijft wazig en is misschien te vergelijken met de rol van het Gentse Bisdom bij *Het Volk*. (cfr. supra). Na het overlijden van Julien Verschuere in 1910 kwam zijn neef Piens op de voorgrond. Bij de overname van de kranten in 1959 door De Standaardgroep wijst Van Nieuwenhuyse op de betrokkenheid van de kerk. (Van Nieuwenhuyse, 2002)

centenblad kreeg door hem een stevige impuls met *De Gentenaar* (1879)³⁸, *De Landwacht* (1890) en *De Kleine Patriot* (1891)³⁹.

³⁸ De publicatie *Allemandsblad* werd in 1879 geïncorporeerd bij *De Gentenaar*. (Abraham)

³⁹ De relatie met *De Kleine Patriot* blijft onduidelijk. Aan het begin van de Eerste Wereldoorlog verschijnt de combinatie *De Gentenaar-De Landwacht-De Kleine Patriot* in Gent. (Abraham, c:bnc:214)

II.2. De Centenbladen 1870-1914

De benaming centenblad is misschien wat verwarrend aangezien de prijs 2 centiemen bedroeg. Voor zover kon worden nagespeurd, werd de term 'aangemunt' door *Gazet van Antwerpen*. Die schrijft in haar eerste editie: '*Tot hiertoe werd te Antwerpen geen centenblad gedrukt; de groote bladen zijn te duur voor het volk en de kleine voldoen den Antwerpenaar niet ten volle, bijzonder onder opzicht der nieuwstijdingen.*' (*Gazet van Antwerpen*, 3/11/1891)⁴⁰ Een plausibele hypothese is dat de aanduiding 'cent' voor een muntje van 2 centiemen overblijft uit de muntwisseling na de onafhankelijkheid van België. Tijdens de Hollandse periode was de Nederlandse gulden en de onderverdeling ervan in centen de gangbare munt. Als belangrijk nationaal symbool vond men het in 1832 aangewezen om een eigen Belgische munt in circulatie te brengen. De Belgische frank baseerde zich op het Franse voorbeeld waarvan de waarde 46,29 procent van de Nederlandse gulden bedroeg. (1 gulden = 2,16 BEF) In een eerste tijd werd op aanzienlijke schaal de praktijk van 'overslag' gebruikt. De in omloop zijnde centen kregen letterlijk een inslag met de nieuwe munt (2 centiemen) zonder dat de oorspronkelijke munt werd hersmolten. Gezien de ruilverhouding tussen de twee valuta was 1 cent dus gelijk aan 2 centiemen. De aanduiding 'cent' bleef nog lang gangbaar, zoals ook Inge Ghijs aanduidt. (Ghijs, 1991) Nadien kreeg de term centenblad ruimere verspreiding, aanvankelijk met een pejoratieve bijklank en later meer algemeen als aanduiding voor de goedkope kranten uit die tijd.

Het concept van een goedkope krant werd ontwikkeld in de Verenigde Staten. In de tweede helft van de jaren twintig van de negentiende eeuw waren er een aantal experimenten om in 1830 uit te monden in *The Transcript*, een eerste *pennypaper* in Boston. Het bekendste voorbeeld daarvan is wel de New Yorkse *The Sun* vanaf 1833. De *Jacksonian era* brak het publieke debat open. (Baldasty, 1992) In Europa remde de alom gevestigde taks op kranten die ontwikkeling af. Het actief bewerken van de advertentiemogelijkheden stelde de Parijse uitgever Emile de Girardin in 1836 al wel in staat de gangbare krantenprijs te halveren. Pas in de zestiger jaren van de negentiende eeuw zag *la presse à un sou*⁴¹ daar eveneens het licht. In het Verenigd Koninkrijk was de strijd tegen de *taxes on knowledge* zeer virulent. (Crawford, 1836; Collet, 1899) De graduele opheffing ervan was de mogelijksvoorwaarde voor *The Daily Telegraph (and Courier)* (1855), de eerste *penny newspaper* in Londen.

⁴⁰ Blijkbaar vergat men gemakshalve het goedkope *Allemandsblad* dat Jan Boucherij al van 1879 uitgaf in Antwerpen (Simons, 2013) alsook *Het Volksblad van Antwerpen* van Theo Vermaere vanaf 1884. (Van Maanen, 2011)

⁴¹ Met dit verschil dat un sou wel degelijk 5 centiemen is.

Hoofdzakelijk op basis van dit nieuwe zakenmodel kende de Vlaamse krantenmarkt een ware explosie van het aantal titels tussen 1870 en 1914. In die periode werden 39 titels gesticht, de helft van alle Vlaamse krantentitels tot op vandaag sinds 1830. Qua duurzame en werkelijk aparte kranten⁴² waren er dat 23. De Eerste Wereldoorlog veroorzaakte mee een shake-out in de krantenmarkt, 1/3^{de} van de titels verdween voorgoed, op een enkele uitzondering na bleven alleen centenbladen over.

Het Handelsblad van Antwerpen	Antwerpen
Gazet(te) van Gent	Gent
De Gentenaar/De Landwacht	Gent
Vooruit	Gent
Het Nieuws van den Dag	Brussel
Het Laatste Nieuws	Brussel
Het Volk	Gent
Gazet van Antwerpen/Gazet van Mechelen	Antwerpen
De Nieuwe Gazet	Antwerpen
Sportwereld (en Algemeen Nieuws)	Brussel
De Volksgazet	Antwerpen

Ter volledigheid kan nog *De Vrijheid* vermeld worden dat minder dan een jaar zou bestaan in 1919. In de oorlogsjaren waren de centenbladen *Het Volksblad van Gent* en *Vaderland* nog samen gegaan en kwamen kortstondig uit onder deze nieuwe titel. Een ander geval is *De Standaard* dat dan wel gesticht was in 1914 maar pas in 1918 een eerste maal zou verschijnen.

Hoe ingrijpend dit nieuwe zakenmodel was, toont de volgende vergelijking. In het eerder gepresenteerde type-model van *Het Handelsblad* (cfr. supra) wordt de verkoopprijs op 2 centiemen gezet zonder advertentie-inkomsten. Dat resulteert in het volgende basismodel.

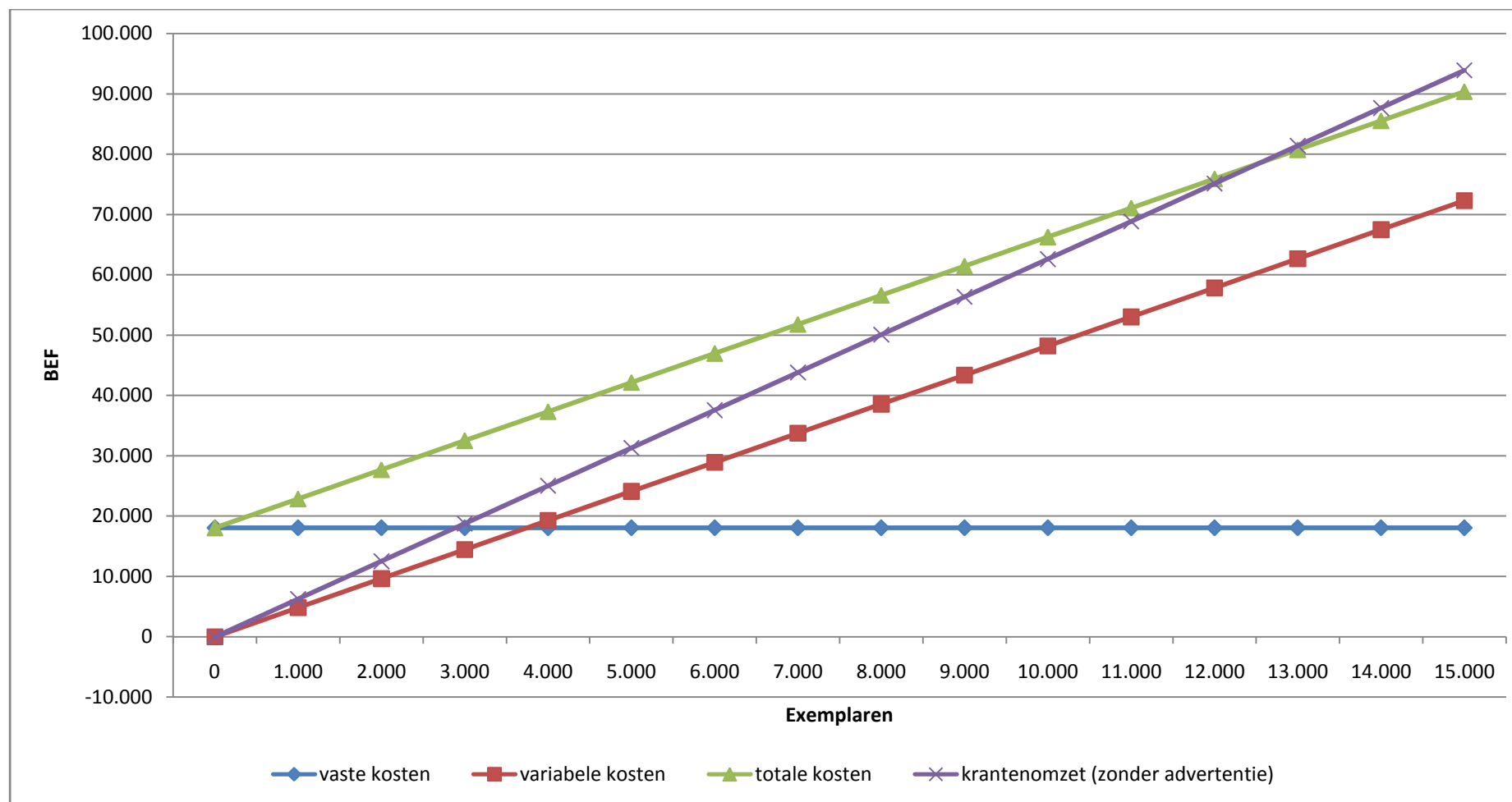
⁴² Uitgangspunt blijft hier het verschil tussen selectie 1 en 2 zoals dat werd gedefinieerd in Deel I.1. Ontwikkeling van het aanbod.

Tabel V : Basismodel centenblad

Exemplaren	vaste kosten	variabele kosten	totale kosten	krantenomzet (zonder advertenties)
0	18.050	0	18.050	0
1.000	18.050	4.820	22.870	6.260
2.000	18.050	9.640	27.690	12.520
3.000	18.050	14.461	32.511	18.780
4.000	18.050	19.281	37.331	25.040
5.000	18.050	24.101	42.151	31.300
6.000	18.050	28.921	46.971	37.560
7.000	18.050	33.741	51.791	43.820
8.000	18.050	38.562	56.612	50.080
9.000	18.050	43.382	61.432	56.340
10.000	18.050	48.202	66.252	62.600
11.000	18.050	53.022	71.072	68.860
12.000	18.050	57.842	75.892	75.120
13.000	18.050	62.663	80.713	81.380
14.000	18.050	67.483	85.533	87.640
15.000	18.050	72.303	90.353	93.900

Grafisch voorgesteld (zie Grafiek 25) ligt het break-evenpunt pas bij een verkoop van om en bij de 12.000 exemplaren, 13 keer hoger dan bij de exploitatie van *Het Handelsblad*. In dit opzicht kan het weinig verwonderen dat nogal wat centenbladen een eerder kortstondig leven was beschoren. (zie Tabel I) De combinatie van lage lonen en eerder trage voortschrijding van geletterdheid maakte het voor uitgevers niet eenvoudig om een levensvatbaar lectoraat op te bouwen. Die ontwikkeling is tot op bepaalde hoogte paradoxaal. Om het gewone publiek te bereiken, had een uitgever aanzienlijke middelen nodig teneinde aanloopverliezen te financieren. Een centenblad kon niet steunen op abonnementenverkoop waarbij kopers op voorhand betalen, een essentiële component van de vroege kranten. Bij een systeem van voornamelijk losse verkoop per nummer gaan de kosten wel degelijk voor de baten.

Grafiek 25 : 'break-evenpunt' van een centenblad (zonder advertentie) (BEF en aantal)



II.2.1 De casus van Gazet van Antwerpen (1891-1914)

Het basismodel kan verder uitgewerkt worden met de casus van Gazet van Antwerpen waarvoor de bronnen aanzienlijk rijker stromen. Het eerste nummer van de krant verschijnt op 3 november 1891, een initiatief van de drukker Napolitaan Van Os. De eerste twee maanden verkoopt de krant gemiddeld 2.800 exemplaren per dag bij een onverkochtenpercentage van ca. 60 procent, waardoor het exploitatieverlies al snel oploopt tot 9.741 BEF. Een groep rond de katholieke voorman Julius Van der Voordt neemt de operatie over en houdt uiteindelijk op 11 maart 1893 de N.V. De Vlijt boven de doopvont (Ghijs, 1991) met een startkapitaal van 50.000 BEF.

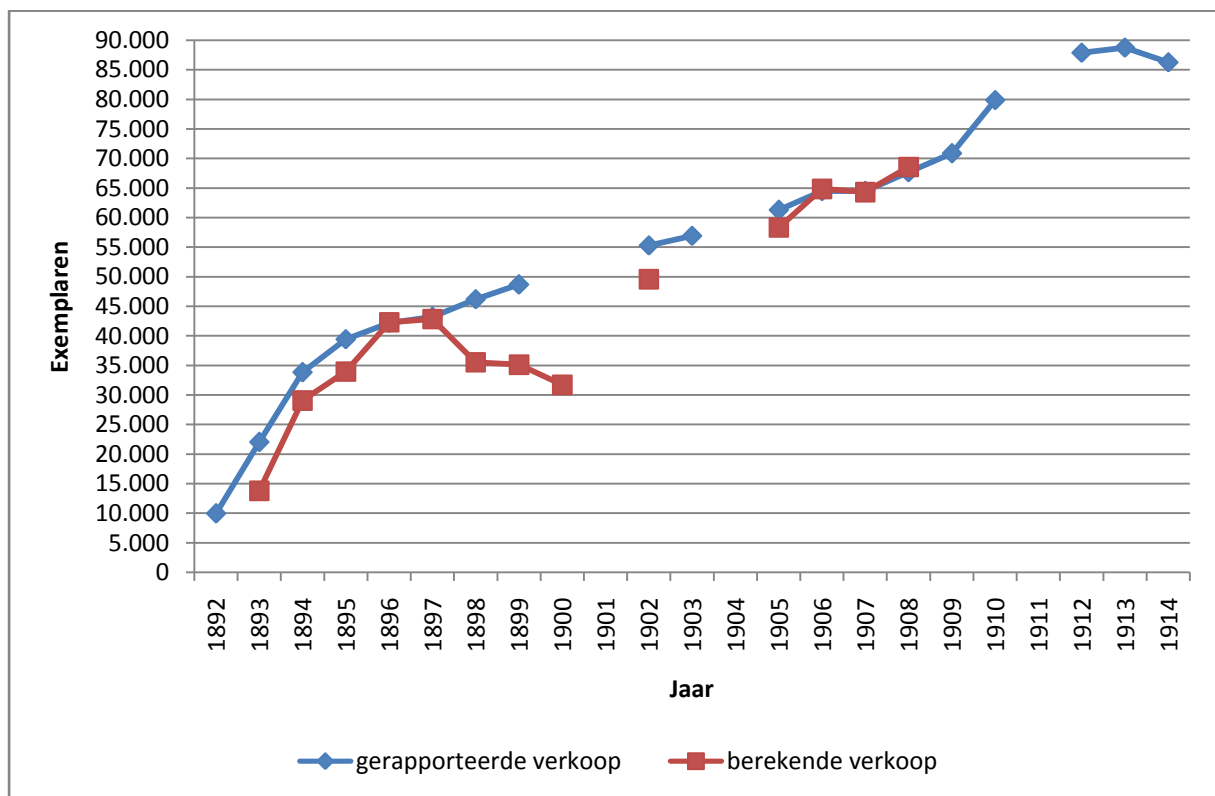
Product- en marktontwikkeling

Een eerste gevolg was dat de krant actief werd gepropageerd door de Antwerpse 'vredes', de katholieke wijkwerking, om marktpenetratie te verhogen. De marktontwikkeling in Ansoffiaanse zin kreeg haar beslag in 1896 en 1901 met respectievelijk de kopbladen *Gazet van Mechelen* en *Gazet van Leuven*. Het laatste ging in 1908 mee op in *Het Morgenblad*, een uitgave om het hoofd te bieden aan de toenemende vraag naar ochtendbladen.⁴³ Die kopbladen betekenden ca. 9 procent van de totale oplage van N.V. De Vlijt. De productontwikkeling kreeg al een eerste aanzet in 1893 door een culturele bijlage van vier pagina's in de weekendkrant. Hierdoor zou de prijs voor de weekenduitgave 3 centiemen bedragen. (N.V. De Vlijt, Verslagen 23/11 en 7/12/1893)

De gerapporteerde verkoopcijfers in de bestuursverslagen en de omzetstaten van N.V. De Vlijt lopen voor de periode tot aan 1905 enigszins uiteen. (zie Grafiek 26) Opmerkelijk is alvast de neerwaartse knik in de verkoop tijdens de jaren 1897-1900. Een verdedigbare hypothese kan zijn dat de Nederlandstalige liberale Antwerpse kranten in 1897 momentum vinden met de lancering van het fusie- en centenblad *De Nieuwe Gazet*. (ODIS) Ook in Mechelen gaat deze titel van start naast het lokale *Salvator* (1895-1902) als initiatief van de Samenwerkende Maatschappij De Liberale Drukkers. (Abraham) In 1902 haakt N.V. De Vlijt weer aan met positieve verkoopcijfers, mee door het Leuvense kopblad. Tot aan 1913 gaat de uitgeverij dan enkel in opgaande zin, een evolutie radicaal onderbroken door de Eerste Wereldoorlog. In 1919 moest het lectoraat weer opgebouwd worden vanuit een verkoop van ca. 43.000 exemplaren (Ghijs, 1991, p.36) Dat was een halvering t.o.v. het vooroorlogse niveau.

⁴³ Vanaf 1/12/1904 tot aan de Eerste Wereldoorlog gaf De Vlijt N.V. ook het Franstalige *La Presse* uit als tegenstem voor het Antwerpse liberale *Le Matin* en bracht daarvoor een ploeg van 11 man in stelling. Het belang ervan in de totale oplage van De Vlijt met ca. 3 procent is eerder gering. (Ghijs, 1991, pp. 29-33)

Grafiek 26 : verkoop N.V. De Vlijt, 1892-1914 (in exemplaren)



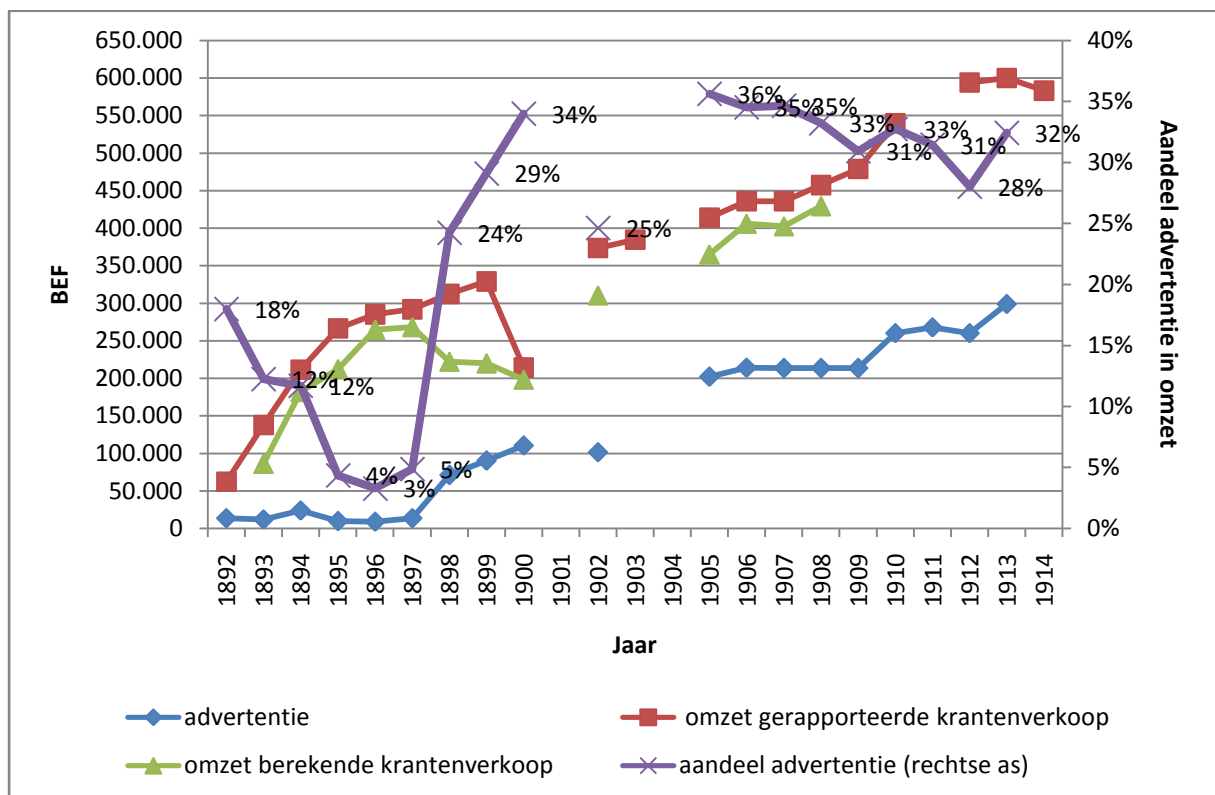
Bron: N.V. De Vlijt, Register balansen en rekeningen, 1893-1912; N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1893-1914; Ghijs, 1991.

Om de distributie vlot te laten verlopen, beslist men in 1893 om een tweede editie op de markt te brengen, in 1894 gevolgd door een derde die twee jaar later al wordt stopgezet. (N.V. De Vlijt, Verslagen 1893-1984) Abonnementen blijven in deze periode heel beperkt en worden deels door de post en deels door zeven draagsters uitgeleverd. Veel aanzienlijker is de losse verkoop via 43 leurders in de stad, 53 leurders voor het omliggende platteland en nog bijkomend 16 onderleurders. (Ghijs, 1991, p.26) Alle elementen om de marktpenetratie aan te zwengelen.

De uitgeverij zette vanaf 1892 eveneens stappen in de advertentiemarkt, in 1894 versterkt door de samenwerking met Lebègue & Co, Office de Publicité te Brussel. (N.V. De Vlijt, Verslag 17/01/1894) Aanvankelijk zijn de resultaten niet echt schitterend. De Wereldtentoonstelling van 1894 in Antwerpen geeft toch een eenmalige boost. In 1898 gaat De Vlijt ook een regiesamenwerking aan met *Het Handelsblad* en *La Métropole*. In de jaren tot aan de Eerste Wereldoorlog vertwintigvoudigde de advertentieomzet.

Grafiek 27 : inkomsten N.V. De Vlijt uit lezers- en advertentiemarkt, 1892-1914 (BEF)

met aanduiding van aandeel advertentie in omzet



Bron: N.V. De Vlijt, Register balansen en rekening, 1893-1912; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1913-1914; Ghijs, 1991.

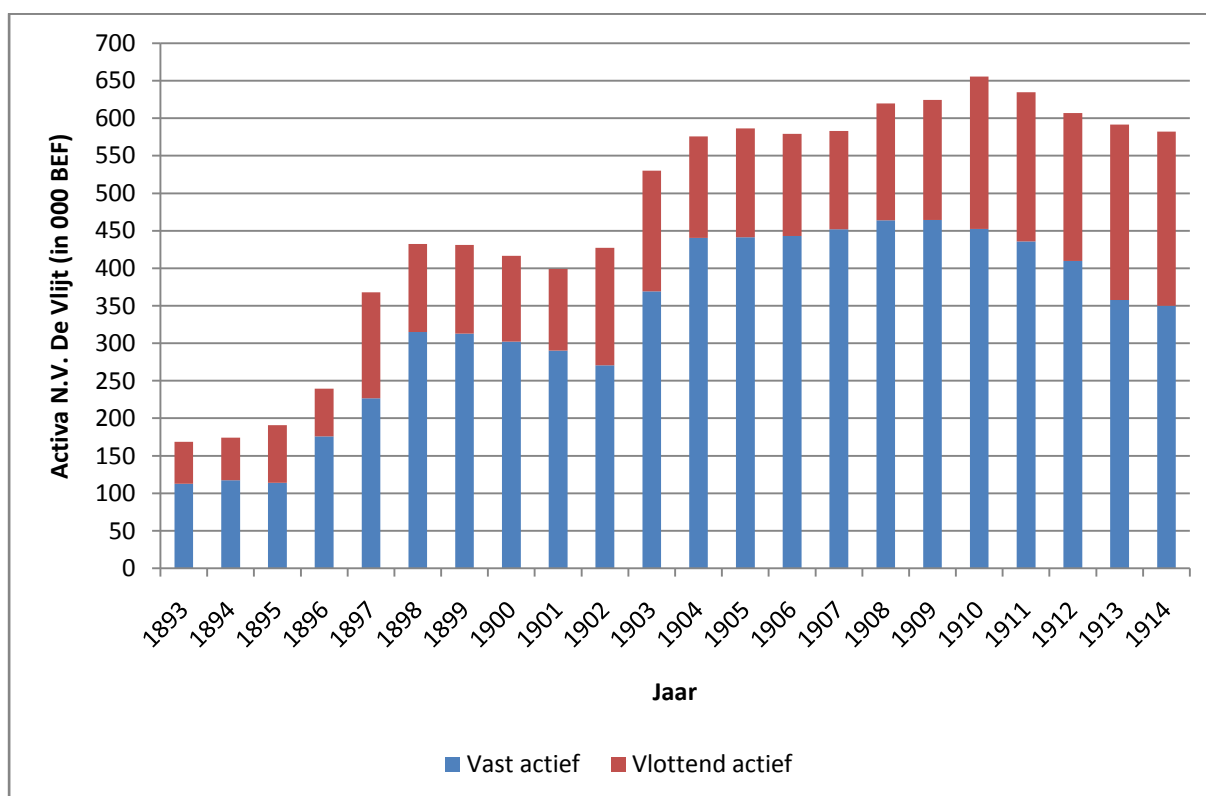
In deze grafiek zit de essentie van het centenblad vervat. Een nog eerder bescheiden product (4 à 8 pagina's) aan een lage prijs moet het hebben van een grote oplage. Daartoe was marktontwikkeling van essentieel belang. Met kopbladen, brede beschikbaarheid via losse verkoop en ondersteunende marketingacties zoals 'premieplaten' en raadselprijskampen bewerkte men de markt. (N.V. De Vlijt, Verslagen van 23/11/1893 en 19/12/1894) De advertentiemiddelen lijken aanvankelijk afwachtend om vervolgens het nieuwe medium volop te steunen. Die bijdrage was cruciaal om een centenblad tot een succes te maken aangezien de variabele productie- en bedelingkosten ca. $\frac{2}{3}^{\text{de}}$ van de verkoopprijs bedroegen.

Het spreekt voor zich dat een dergelijke operatie een fundamenteel andere (infra)structuur nodig heeft dan de kranten uit de fase van de voorlopers. Els De Bens vat het kernachtig samen: *'Het dagblad zelf werd meer en meer een onderneming die trachtte haar marktsegment zoveel mogelijk uit te breiden.'* (De Bens, 2001, p. 32) De archieven van N.V. De Vlijt leren hoe zoiets zijn beslag kon krijgen.

Balansen en resultatenrekeningen (solvabiliteit, rendabiliteit, liquiditeit)

Waar de eerste Vlaamse dagbladen hoofdzakelijk waren aangewezen op een gemengd bedrijfsmodel om succesvol te kunnen zijn (cfr. supra), vereiste het centenblad een industriële logica. De -nog in relatieve termen- 'massaproductie' vergde aanzienlijke investeringen in drukpersen en gebouwen. Daarnaast was er langlopend werkkapitaal nodig want de nadruk lag op losse verkoop en bijgevolg kon men amper bogen op voorafbetaalde abonnementen. (zie Grafiek 28) Een vlotte financiering op grote schaal was van primordiaal belang temeer daar de krantenmarkt in het algemeen een forse groei vertoonde. Om zich daarin te bewijzen, heeft men cash nodig.

Grafiek 28 : evolutie activa N.V. De Vlijt, 1893-1914 (000 BEF)



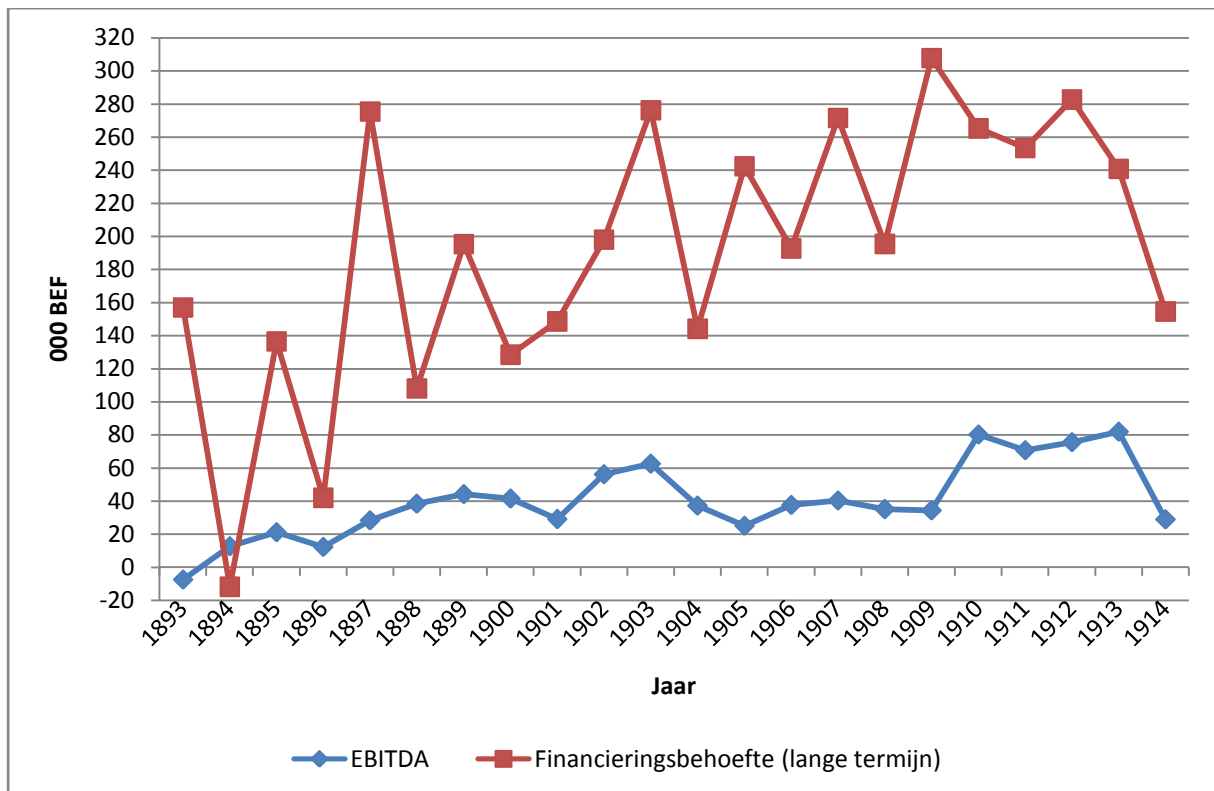
Bron: Tabel VI.

Na de oprichting van de naamloze vennootschap ging De Vlijt al snel de samenwerking met Napolitaan Van Os op een andere leest schoeien. Hoewel die pas in 1902/1903 zijn pand zal verkopen, investeerden de aandeelhouders van De Vlijt zelf tussen 1893 en 1898 in drie rotatiepersen en randapparatuur. De aankoop van aanpalende percelen en de inrichting van een eigen werkplaats in 1897 leidde tot de beëindiging van de industriële samenwerking met

Van Os het jaar daarop. Het complex op de hoek van de Antwerpse Nationalestraat en Augustijnenstraat kreeg vorm.

Het is interessant om in te zoomen op de stijgende lange termijn financieringsbehoefte (zie Grafiek 29) en de aangewende financieringsbronnen. In eerste instantie kan men zich afvragen in hoeverre de gerealiseerde cashflows de financiering ondersteunen. De lange termijn behoefte wordt bepaald door de investeringen in vaste activa en de wijzigingen in het (netto)bedrijfskapitaal (NBK).⁴⁴

Grafiek 29 : financieringsbehoefte en EBITDA N.V. De Vlijt, 1893-1914 (000 BEF)



Bron: Tabel VI en VII.

⁴⁴ Netto-bedrijfskapitaal (NBK) is het deel van de vlottende activa dat door permanente middelen wordt gefinancierd. Het kan uitgedrukt worden als: vlottende activa minus vreemd vermogen op korte termijn. Op een andere manier drukt NBK het groeivermogen uit dat op lange termijn moet worden gefinancierd teneinde liquiditeitsproblemen te vermijden.

Tabel VI : Balansen N.V. De Vlijt (1893-1914)

(000 BEF)

	1893	1894	1895	1896	1897	1898	1899	1900	1901	1902	1903
Vast actief	113	118	114	176	227	315	313	302	290	271	369
Vlottend actief	56	57	77	64	141	117	118	114	109	157	161
Totaal Actief	169	174	191	239	368	432	431	416	399	427	530
Eigen Vermogen	33	43	51	55	55	55	55	55	55	110	110
Voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vreemd Vermogen lang	115	102	102	148	280	328	325	308	273	259	355
Vreemd Vermogen kort	20	29	38	37	33	49	51	53	71	58	65
Totaal Passief	169	174	191	239	368	432	431	416	399	427	530
	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914
Vast actief	441	441	443	452	464	464	452	436	410	358	350
Vlottend actief	135	145	136	131	156	160	203	199	197	234	232
Totaal Actief	576	586	579	583	620	624	656	635	607	592	582
Eigen Vermogen	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Vreemd Vermogen lang	387	365	361	365	368	401	416	403	441	424	409
Vreemd Vermogen kort	79	112	108	108	142	114	130	122	56	56	62
Totaal Passief	576	586	579	583	620	624	656	635	607	592	582

Bron: N.V. De Vlijt, Register balansen en rekeningen, 1893-1912; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1913-1914.

Tabel VII : Resultatenrekeningen N.V. De Vlijt (1893-1914)

(in 000 BEF)

	1893	1894	1895	1896	1897	1898	1899	1900	1901	1902	1903
Omzet	98	206	222	274	282	294	310	325	369	412	441
Andere	3	1	1	1	1	6	9	6	1	5	6
Bedrijfsopbrengsten	102	207	223	274	283	299	319	331	370	417	448
Handelsgoederen	0	0	51	77	74	99	113	117	149	162	163
Diensten en goederen	79	153	92	117	109	50	23	20	35	28	32
Loonkosten	12	18	27	31	35	68	87	92	98	111	118
Afschrijvingen	8	0	8	3	21	27	32	28	16	39	46
Andere bedrijfskosten	18	22	32	38	36	44	52	60	59	60	73
Bedrijfskosten	118	194	209	265	276	288	307	318	357	400	431
Bedrijfswinst	-16	13	14	9	7	11	12	13	13	18	16
Financieel resultaat	-1	-3	-4	-4	-6	-9	-10	-11	-11	-10	-12
EBITDA ⁴⁵	-7	13	21	12	28	38	44	42	29	56	63

⁴⁵ EBITDA = bedrijfswinst + afschrijvingen

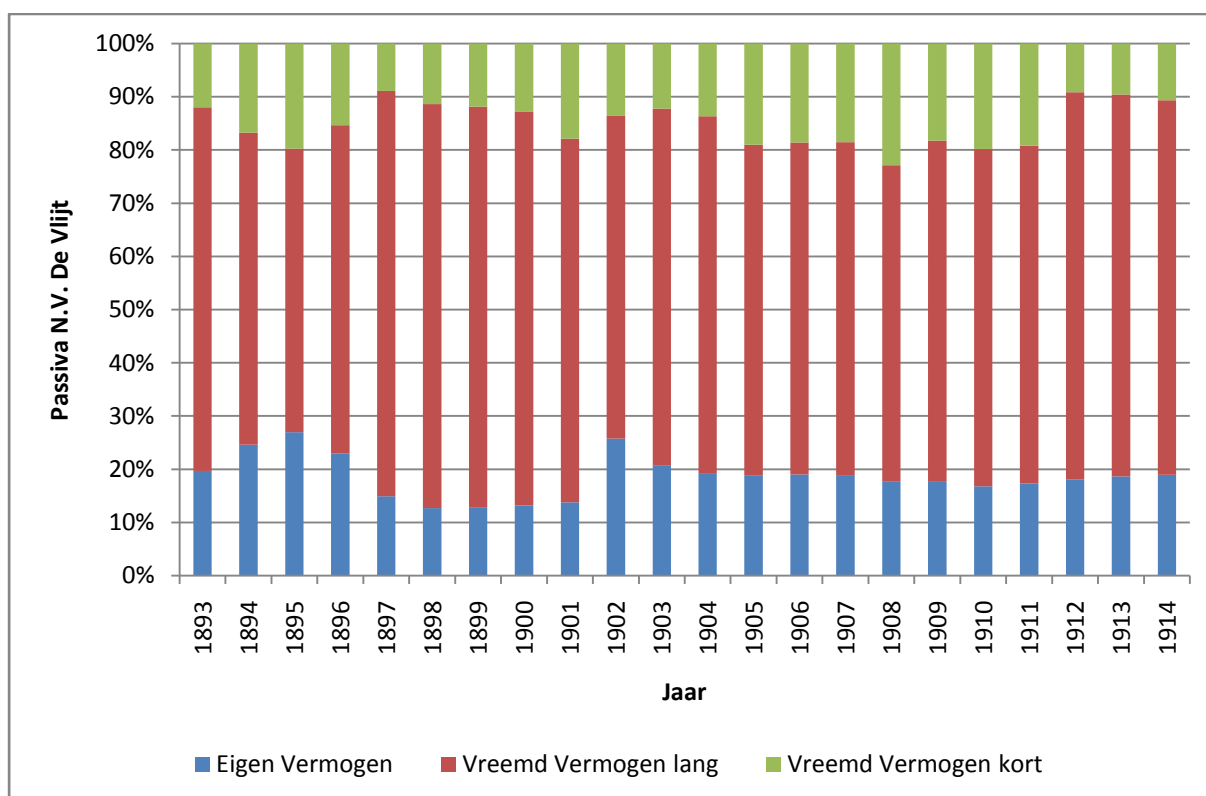
	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914
Omzet	482	567	620	616	643	690	794	852	928	922	829
Andere	10	10	10	10	10	10	11	11	12	12	12
Bedrijfsopbrengsten	491	577	630	626	653	700	805	862	940	934	841
Handelsgoederen	182	209	226	217	236	230	258	288	335	318	264
Diensten en goederen	53	47	55	52	61	88	106	121	124	126	195
Loonkosten	137	199	208	211	209	235	246	262	278	284	250
Afschrijvingen	22	8	20	23	17	16	61	52	58	65	17
Andere bedrijfskosten	82	96	104	106	112	113	115	120	127	125	104
Bedrijfskosten	476	559	613	609	635	682	786	844	922	918	829
Bedrijfswinst	15	17	18	18	18	19	19	19	17	16	12
Financieel resultaat	-13	-14	-14	-14	-14	-15	-15	-15	-13	-12	-12
EBITDA ⁴⁶	37	25	38	40	35	34	80	71	76	82	29

Bron: N.V. De Vlijt, Register balansen en rekeningen, 1893-1912; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1913-1914.

⁴⁶ EBITDA = bedrijfswinst+afschrijvingen

Bovenstaande grafiek (zie grafiek 29) illustreert het fundamentele inzicht dat de ontwikkeling in een groeimarkt voortdurend bijkomende financiering vergt. Daarbij is ondernemersvertrouwen van essentieel belang. Op de (verwachte) groei van de marktvraag moet geanticipeerd worden met investeringen in productiecapaciteit en werkkapitaal. Zeker op het vlak van de per definitie schoksgewijze investeringen in vaste activa toont zich het ondernemingsrisico. N.V. De Vlijt financierde zich in deze periode hoofdzakelijk met vreemde middelen op lange termijn (zie Grafiek 30), o.a. met een lening van de stad Antwerpen in 1893 met een looptijd van 66 jaar. Belangrijker nog was de hypothecaire lening in 1897 t.b.v. 240.000 BEF. Om haar solvabiliteit op peil te houden bij de overname van de infrastructuur van Van Os verdubbelde de maatschappij in 1902 haar maatschappelijk kapitaal.

Grafiek 30 : samenstelling passiva N.V. De Vlijt, 1893-1914



Bron: Tabel VI.

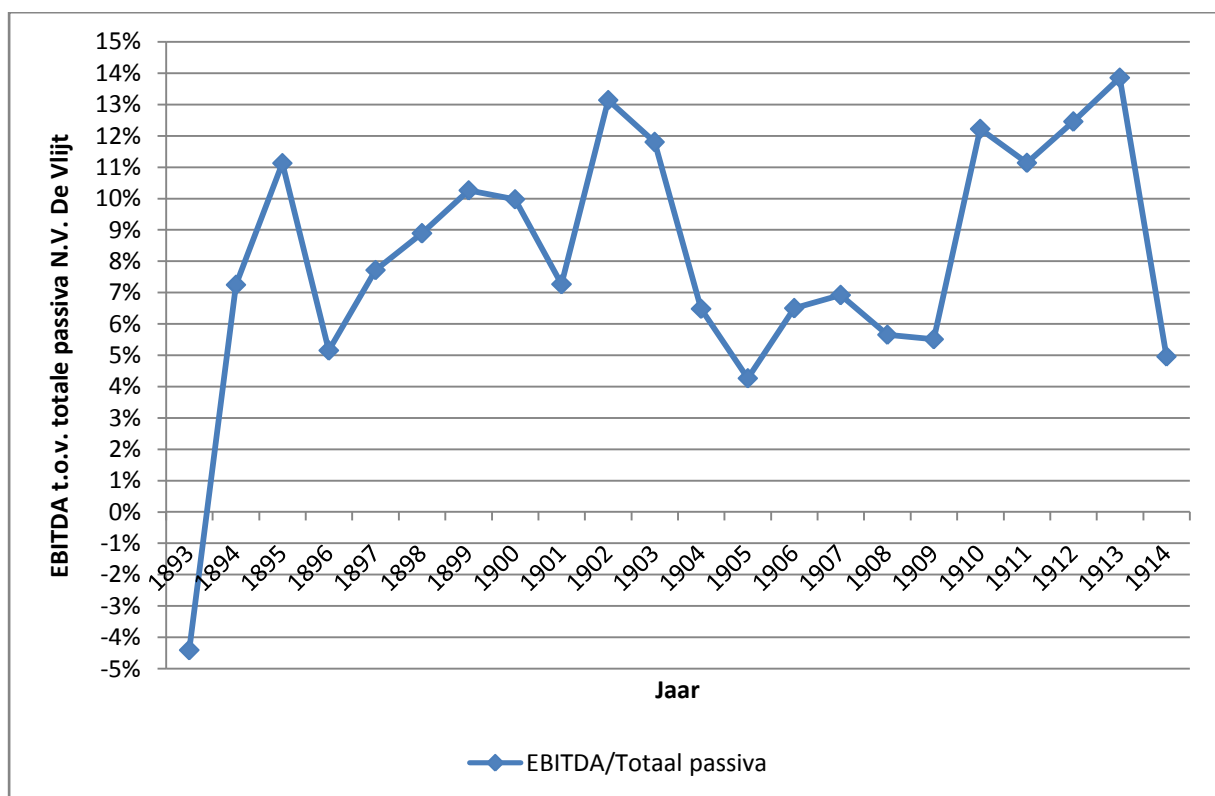
Zeker voor een industriële onderneming lijkt een solvabiliteitsratio⁴⁷ van ca. 20 procent aan de lage kant. Cruciaal in bedrijfseconomisch opzicht is echter het samenspel tussen solvabiliteit, rendabiliteit en liquiditeit. Niettegenstaande een lage(re) solvabiliteit kon N.V. De Vlijt haar (vreemde) geldschieters overtuigen om aanzienlijke middelen ter beschikking te stellen.

⁴⁷ Solvabiliteit drukt de verhouding uit tussen eigen vermogen en vreemd vermogen.
(solvabiliteit = eigen vermogen / totaal vermogen)

Na een aanzienlijk aanloopverlies in 1893 kon de uitgeverij sindsdien wel een positief rapport voorleggen qua rendabiliteit. De verhouding van EBITDA ten opzichte van het (totale) passief maakt zoveel duidelijk. Vanuit die cashflow moeten de interesten op en aflossingen van schulden worden betaald alsook een dividend aan de aandeelhouders worden uitgekeerd.

Heel begrijpelijk laat die evolutie van de cashflow ook de ontwikkelingen in het productaanbod zien. De kosten die gepaard gaan met de lancering van *Gazet van Mechelen* (1896), *Gazet van Leuven* (1901), *La Presse* (1904) en *Het Morgenblad* (1908) veroorzaken (mee) in eerste instantie telkens weer een lagere rendabiliteit. Aan de andere kant was de financieringskost van het vreemd vermogen ook eerder laag. Zelfs in die mate dat N.V. De Vlijt geniet van een positief financieel hefboomeffect, de kost van het vreemd vermogen is lager dan de totale rendabiliteit waardoor de rendabiliteit van het eigen vermogen verder steeg.

Grafiek 31 : EBITDA t.o.v. totale passiva N.V. De Vlijt, 1893-1914

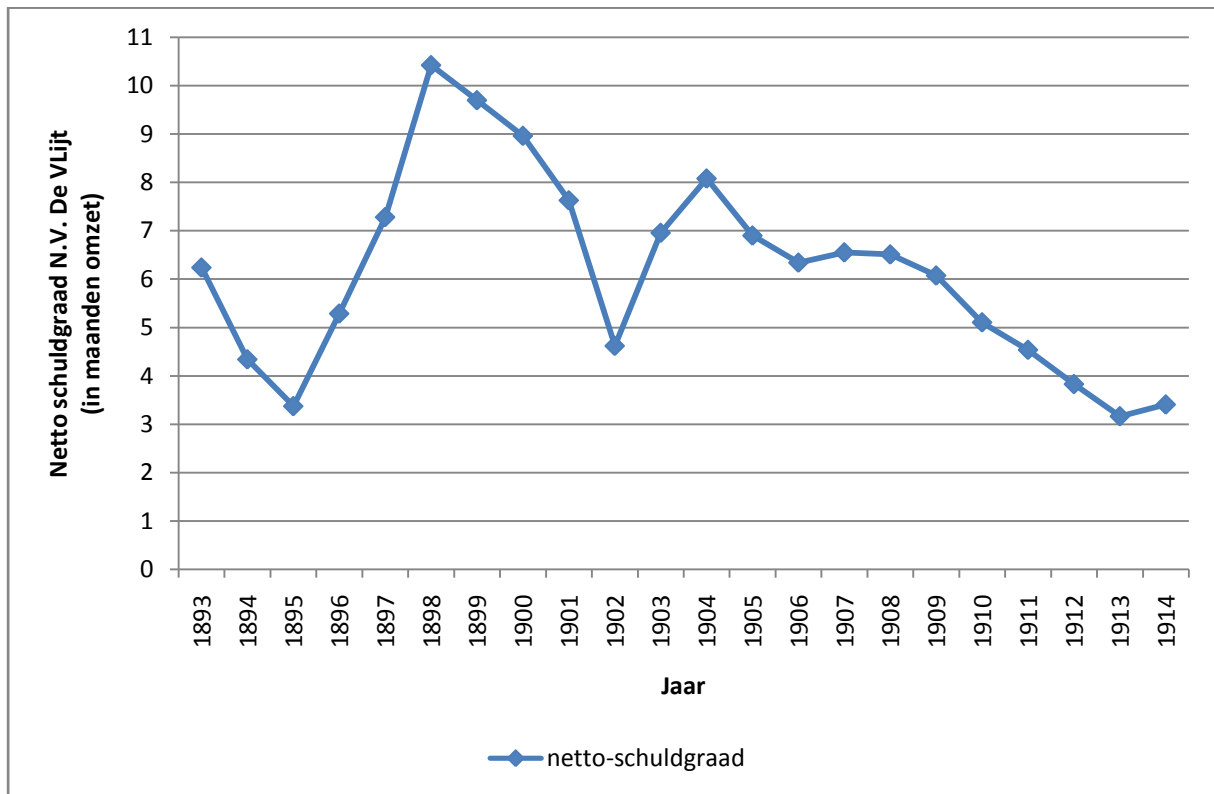


Bron : Tabel VI en VII.

Een wat verouderd maar nuttig syntheseconcept bij de analyse van snelle groei-firma's blijft de 'netto-schuldgraad'. (Geeraert, 1993) Hierbij worden de netto-schulden (schulden op lange en korte termijn verminderd met de vlottende activa) gedeeld door de maandelijkse omzet. (zie Grafiek 32) 'Deze benadering gaat uit van de opvatting, dat, (...), in eerste

instantie, schulden moeten terugbetaald worden uit de vlottende activa. En vervolgens, dat de motor van de dagelijkse exploitatie het verkoopcijfer is !' (Geeraert, 1993, p. 63)

Grafiek 32 : netto schuldgraad N.V. De Vlijt (in maanden omzet), 1893-1914



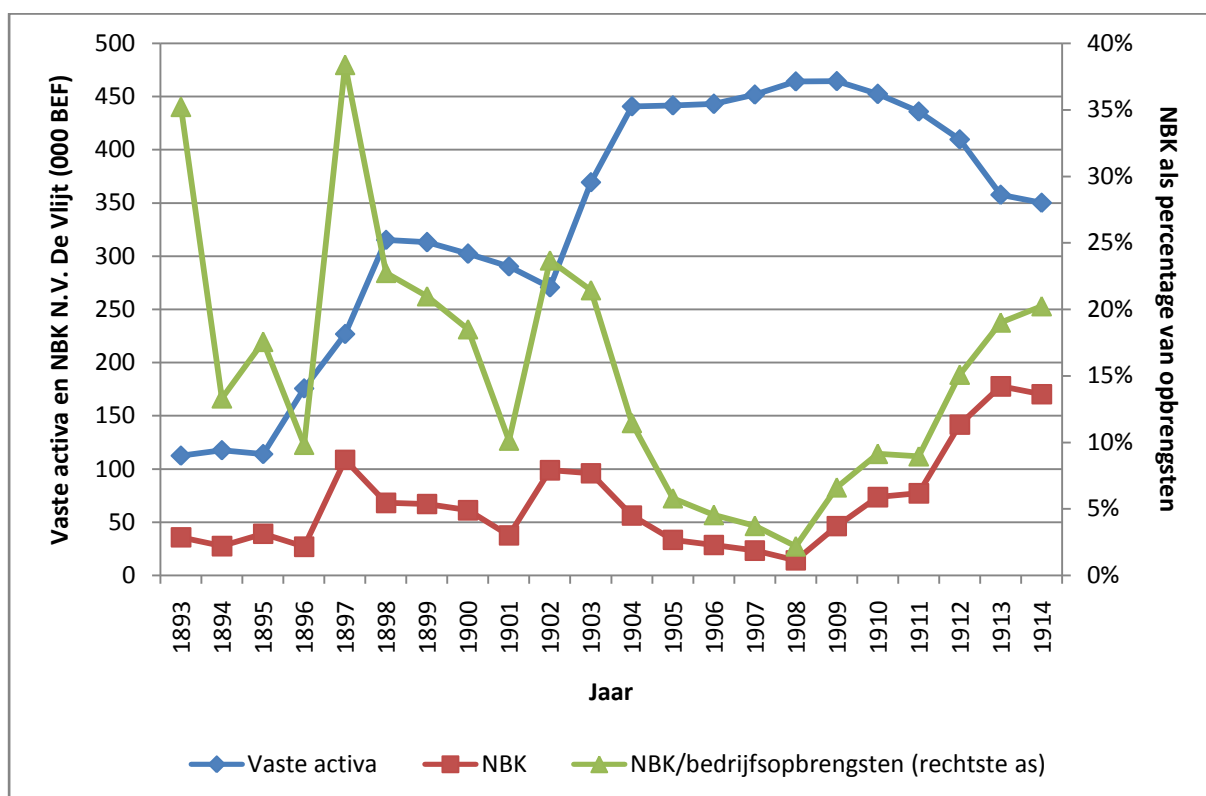
Bron: Tabel VI en VII.

Hoe ruw deze graadmeter vandaag ook oogt, de synthese kracht voor een groeibedrijf is sprekend. De steile toename tussen 1895 en 1898 markeert de overgang van uitgeverij naar een 'industriële' uitgever-drukker. Die beweging wordt in 1902-1904 vervolledigd. Op die hevige opstoten volgen telkens normaliserende jaren. De Vlijt slaagde er op die manier in dat de schuldopbouw toch niet prohibitief uitwerkte.

Gedurende de periode 1893-1914 bleef de liquiditeitspositie van de uitgeverij immers gezond, zelfs tijdens de jaren waarin de grote investeringen plaatsvonden. N.V. De Vlijt stond in voor een orthodox financieel beleid waarbij die investeringen tijdig en op lange termijn werden gefinancierd. De hypothecaire lening van 1897/1898 en de kapitaalsverhoging van 1902 zijn daar het bewijs van. In die jaren stijgt natuurlijk het NBK aanzienlijk om dan weer af te nemen naarmate het investeringsprogramma wordt doorgevoerd. Uitgedrukt in termen van omzet bleef het groeipotentieel eveneens voldoende op lange termijn gefinancierd. Toch liet de uitgave van bijvoorbeeld *La Presse* (1904) hierin

sporen na. De ermee gepaard gaande kosten wogen blijkbaar niet op tegen de inkomsten van een al bij al beperkte verkoop. Daarbij stegen de advertentie-inkomsten amper tussen 1905 en 1909. Naarmate die weer aantrokken na 1910 in combinatie met de afname van het investeringsritme verstevigden het NBK en de liquiditeitspositie. (zie Grafiek 33)

Grafiek 33 : vaste activa in 000 BEF en netto-bedrijfskapitaal in 000 BEF en als percentage van bedrijfsopbrengsten N.V. De Vlijt, 1893-1914



Bron: Tabel VI en VII.

Indirect kan de stretch van de exploitatie tussen 1904-1909 ook afgelezen worden uit de evolutie van de afschrijvingen. Tot aan de herziening van de boekhoudwetgeving in 1975/76 kon men feitelijk *ad libitum* afschrijven. Kort gezegd, in goede jaren schreef men veel af en weinig in slechte jaren. Om dat duidelijk te maken, wordt hieronder het afschrijvingspercentage⁴⁸ afgezet tegenover het cashflowpercentage⁴⁹. (zie Grafiek 34)

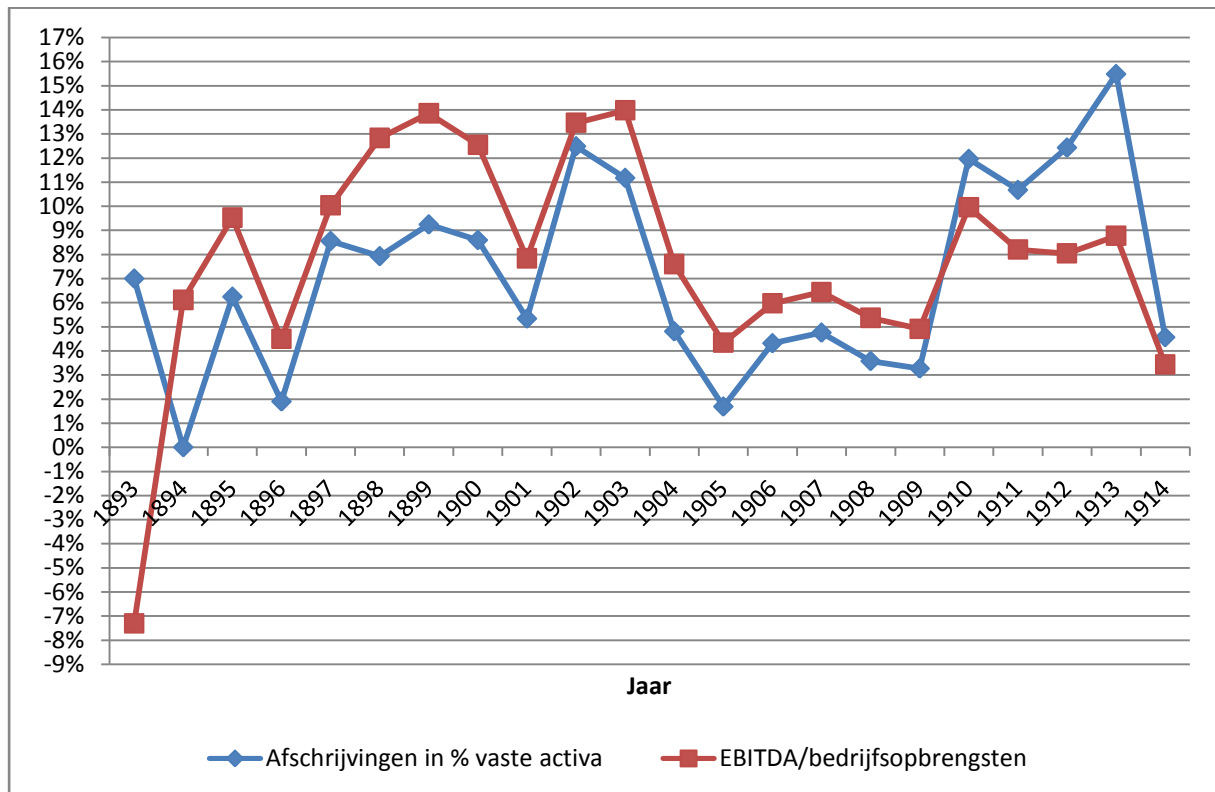
In de resultatenrekeningen ziet men heel duidelijk dat na de aanzuivering van het aanloopverlies en de aanleg van een reserve van 10 procent van het kapitaal de uit te keren bedrijfswinst exact overeenstemt met het dividend. Dat dividend was statutair bepaald op

⁴⁸ Afschrijvingspercentage wordt hier bepaald als: $\text{afschrijvingen} / (\text{vaste activa} + \text{afschrijvingen})$ voor elk gegeven jaar.

⁴⁹ Cashflowpercentage wordt hier bepaald als: $\text{EBITDA} / \text{bedrijfsopbrengsten}$ voor elk gegeven jaar.

vier procent van het gestorte kapitaal en bedroeg achtereenvolgens 1.500 BEF (1895-1897), 2.000 BEF (1898-1902 ⁵⁰) en 4.000 BEF (1903-1913). Met het uitbreken van de oorlog werd het dividend geschrapt.

Grafiek 34 : afschrijvingen en EBITDA N.V. De Vliet, 1893-1914



Bron: Tabel VII.

De hoogte van de afschrijvingen was m.a.w. een regelmechanisme. Moderne financiële analyse die verder gaat dan EBITDA is hierdoor moeilijk tot weinig zinvol. Pas met de nieuwe wet op de boekhouding en de bijhorende uitvoeringsbesluiten ontstond een moderne boekhoudtheorie waarin bijvoorbeeld de jaarrekening een getrouw beeld moet geven van de onderneming aan alle geïnteresseerde derden. (Van Crombruggen, 1981)

⁵⁰ Bij de verhoging van het kapitaal in 1902 werd een bijkomend dividend van 600 BEF uitbetaald.

Een nadere kijk op de exploitatie

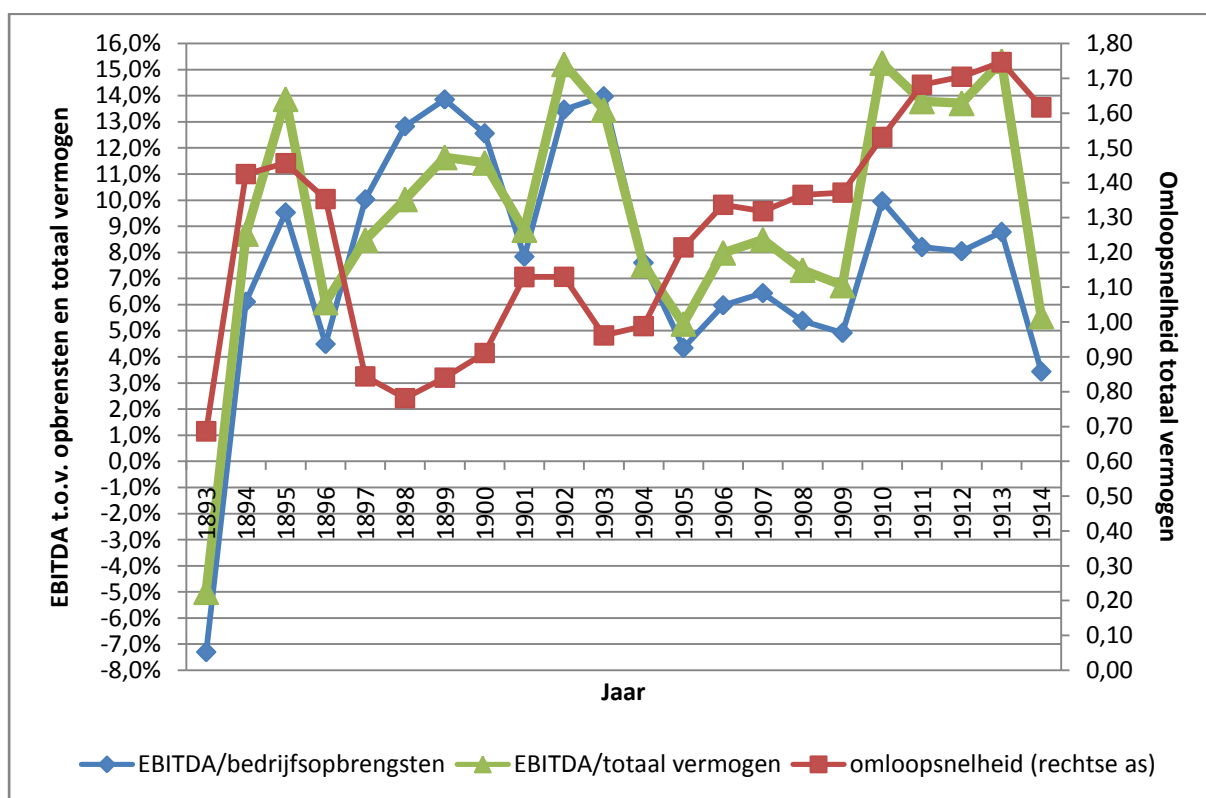
Die methodologische beperking bemoeilijkt een operationele analyse van de exploitatie. De beschikbare gegevens uit de resultatenrekeningen tonen weinig detail, wat de opdracht evenmin vergemakkelijkt. Op een aantal hoofdlijnen is analyse toch mogelijk.

De parameter EBITDA t.o.v. totaal vermogen⁵¹ kan opgesplitst worden in:

- EBITDA op bedrijfsopbrengsten (als een soort winstmarge);
- de omloopsnelheid van het vermogen of de mate waarin de activa omzet kunnen genereren.

De vermenigvuldiging van die twee uitkomsten geeft het EBITDA-percentage op totaal ingezet vermogen. (zie Grafiek 35)

Grafiek 35 : EBITDA op bedrijfsopbrengsten x omloopsnelheid totaal vermogen = EBITDA op totaal vermogen N.V. De Vlijt, 1893-1914



Bron: Tabel VI en VII.

Het verwondert niet dat naarmate N.V. De Vlijt een uitgever-drukker wordt in een eerste tijd de omloopsnelheid vertraagt en het EBITDA-percentage toeneemt. De kosten die gepaard

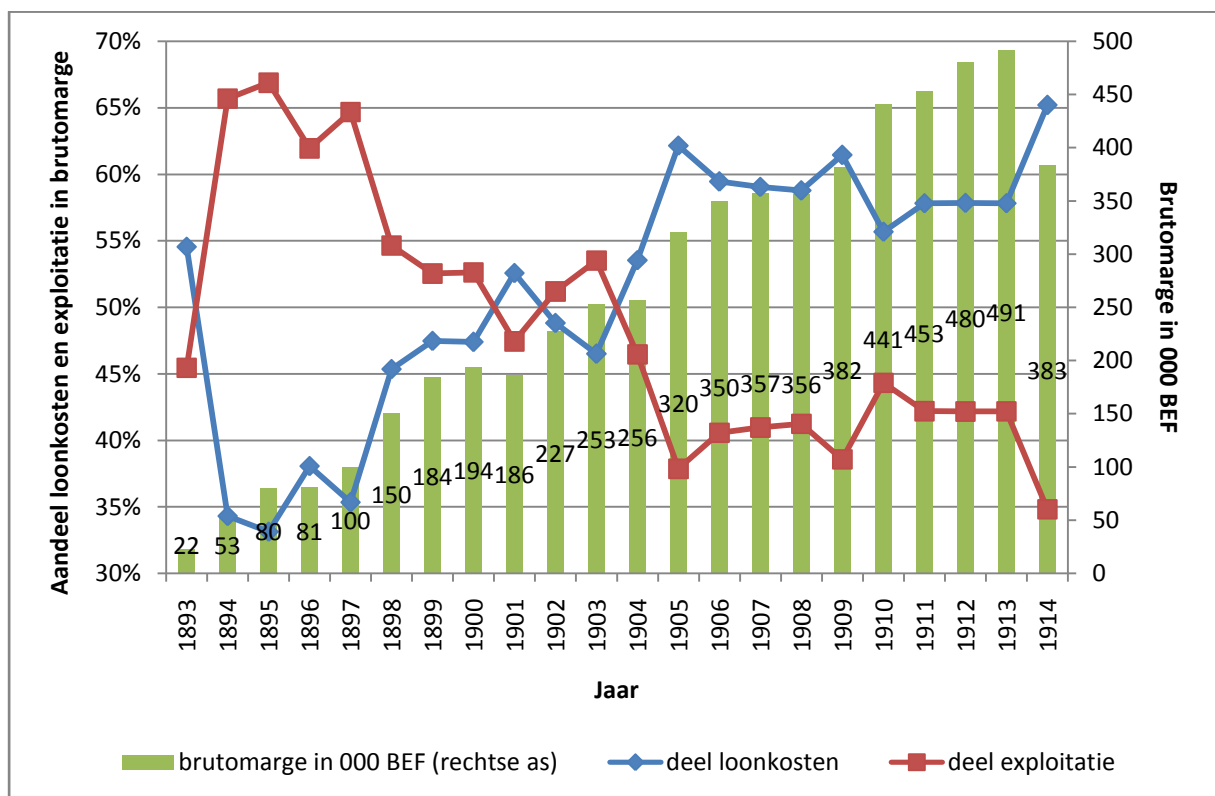
⁵¹ Er schuilt hier een belangrijke nuance t.o.v. het eerder gebruikte EBITDA t.o.v. totale passiva. Totaal vermogen is de som van vaste activa en netto bedrijfskapitaal (NBK).

gaan met de *Gazet van Mechelen* (1896), *Gazet van Leuven* (1901), *La Presse* (1904) en *Het Morgenblad* (1908) drukken wel op het resultaat. De substantiële vertraging van het investeringsritme na 1904 verhoogt dan weer de omloopsnelheid.

Naarmate het bedrijf ontwikkelde, veranderde de onderliggende kosten- en margestructuur. Als eerste stap wordt een brutomarge berekend door de bedrijfsopbrengsten te verminderen met de aankoop van handelsgoederen en diverse goederen en diensten.⁵² De brutomarge kan vervolgens worden onderverdeeld in : (zie Grafiek 36)

- aandeel van de loonkosten;
- aandeel van de exploitatie.

Grafiek 36: verdeling van de brutomarge tussen personeel en exploitatie N.V. De Vlijt (1893-1914)



Bron: Tabel VII.

Deze verdeling van de brutomarge (als een ‘toegevoegde waarde’) zal later de inzet worden van sociale strijd (c.q. overleg). Voor deze periode is alvast duidelijk dat het aandeel lonen

⁵² Op deze manier wordt een strakkere definitie van ‘toegevoegde waarde’ gehanteerd.

tussen 1894 en 1913⁵³ toeneemt van 34 naar 58 procent. De loonkosten stegen in die jaren met een factor 15,8 aanzienlijk sterker dan de bedrijfsopbrengsten (x 4,51) en de brutomarge (x 9,3). Onderliggend hieraan is uiteraard (weer) de overgang in 1898 tot een geïntegreerd productiebedrijf, de verschillende productlanceringen en de evolutie van de advertentie-inkomsten.

Een centraal concept in media-economie is de *cost(s) of first copy*. *‘Onder first copy costs verstaat men de vaste kosten per editie, met andere woorden de kosten die onafhankelijk van het aantal geproduceerde exemplaren nodig zijn om een volwaardig dagblad op de markt te brengen.’* (De Bens, 2010, p. 107) Deze omvatten: de kosten van productie, redactie, prepress, distributie en reclamewerving *‘waardoor de first copy costs voor alle dagbladen ongeveer gelijk zijn’*. (Ibidem) Die *first copy costs* berekenen voor deze vroege fase is op het eerste zicht niet evident, gegeven het probleem van de grillige *ad libitum* afschrijvingen. Een alternatieve route is mogelijk door van gezichtspunt te veranderen. Vanuit het standpunt van de onderneming als (rechts-)persoon is de winst een kost van de onderneming. Robert Picard brengt aan: *‘Many business theorists and managers argue that profit should be considered a cost of operation, not the result of operations. In this view, the division of profits among company owners or investors and the internal reinvestment or uses of profit are expenses required to ensure the continued availability of capital and the viability of the firm.’* (Picard, 2002, pp. 13-14)

In deze context schuilt daarin een oplossing aangezien in het geval van N.V. De Vlijt het volume afschrijvingen werd aangepast aan de statutaire vergoeding van het startkapitaal. Uit die logica volgt dat de omzet gelijk wordt gesteld aan de totale kosten en dat de afschrijvingen als (intern) resultaat kunnen beschouwd worden. Zulke werkwijze geeft dan een onderverdeling in:

- vaste kaskosten (personeelskosten, overige bedrijfskosten, financiële kosten, dividend);
- variabele kaskosten (handelsgoederen, diverse goederen en diensten)⁵⁴;
- niet-kaskosten (afschrijvingen).

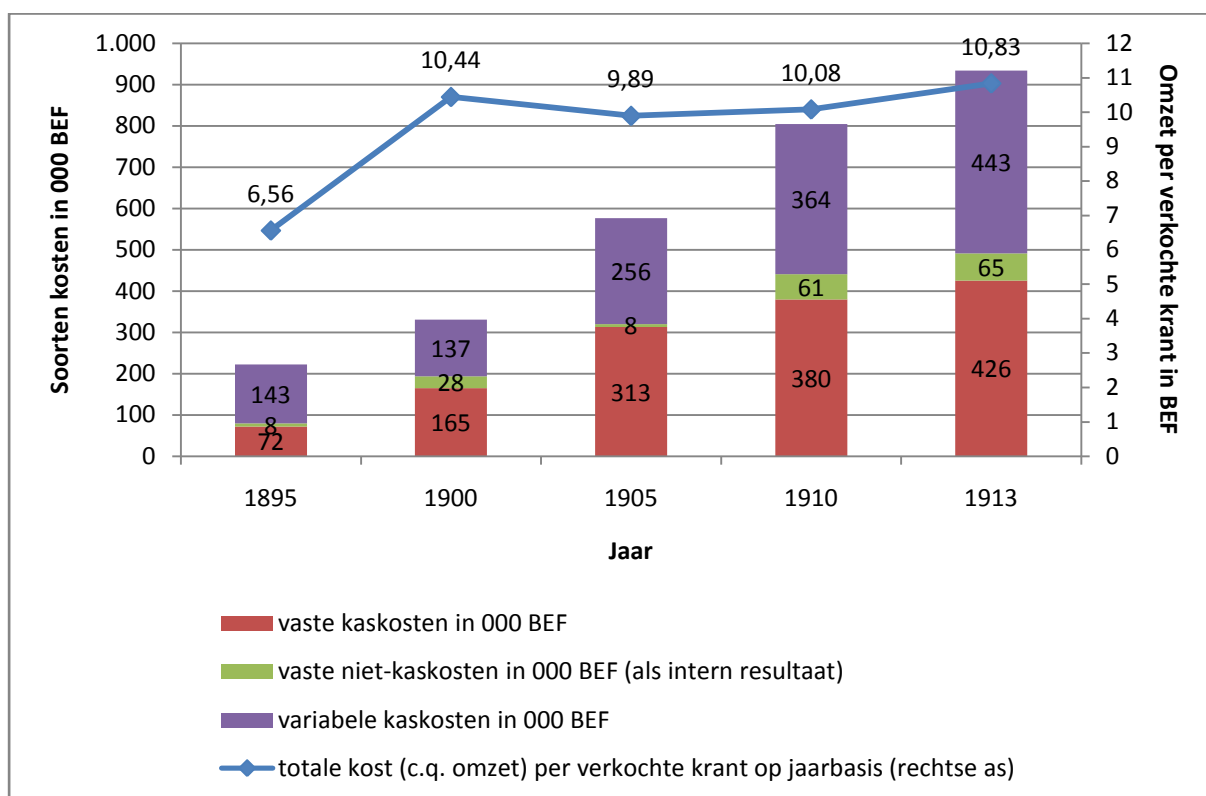
Het overzicht (zie Grafiek 37) toont een aanmerkelijke groei van het (intern) resultaat tussen 1895 en 1913. Daaronder ligt de sterke stijging van de vaste kaskosten die de toenemende *costs of first copy* weergeven, voornamelijk gedreven door de ontwikkeling van de kop-

⁵³ 1894 als eerste volledige boekjaar en 1913 als laatste ‘normale’ jaar voor het uitbreken van WO I.

⁵⁴ ‘Diverse goederen en diensten’ worden bij variabele kosten gerekend vanuit de visie op brutomarge zoals eerder gedefinieerd en om de vergelijking door de jaren heen te vereenvoudigen. In 1895 koopt N.V. De Vlijt nog een belangrijk deel van de productiecapaciteit aan. Gedurende deze periode worden de kosten van bedeling ook consequent gerapporteerd onder ‘diverse goederen en diensten’.

bladen. De variabele kaskosten stellen de (re)productiekosten voor van een evoluerende verkoop. In historisch opzicht lijkt het dus van belang om het statische aspect van de *costs of first copy* meer dynamisch te maken als resultaat van beleidsbeslissingen over de beoogde product- en marktontwikkeling. Die kost is m.a.w. eerder een bewegend doel dan een vaststaand feit, zelfs op de (relatief) korte termijn.

Grafiek 37 : kosten en (intern) resultaat N.V. De Vlijt, 1893-1914



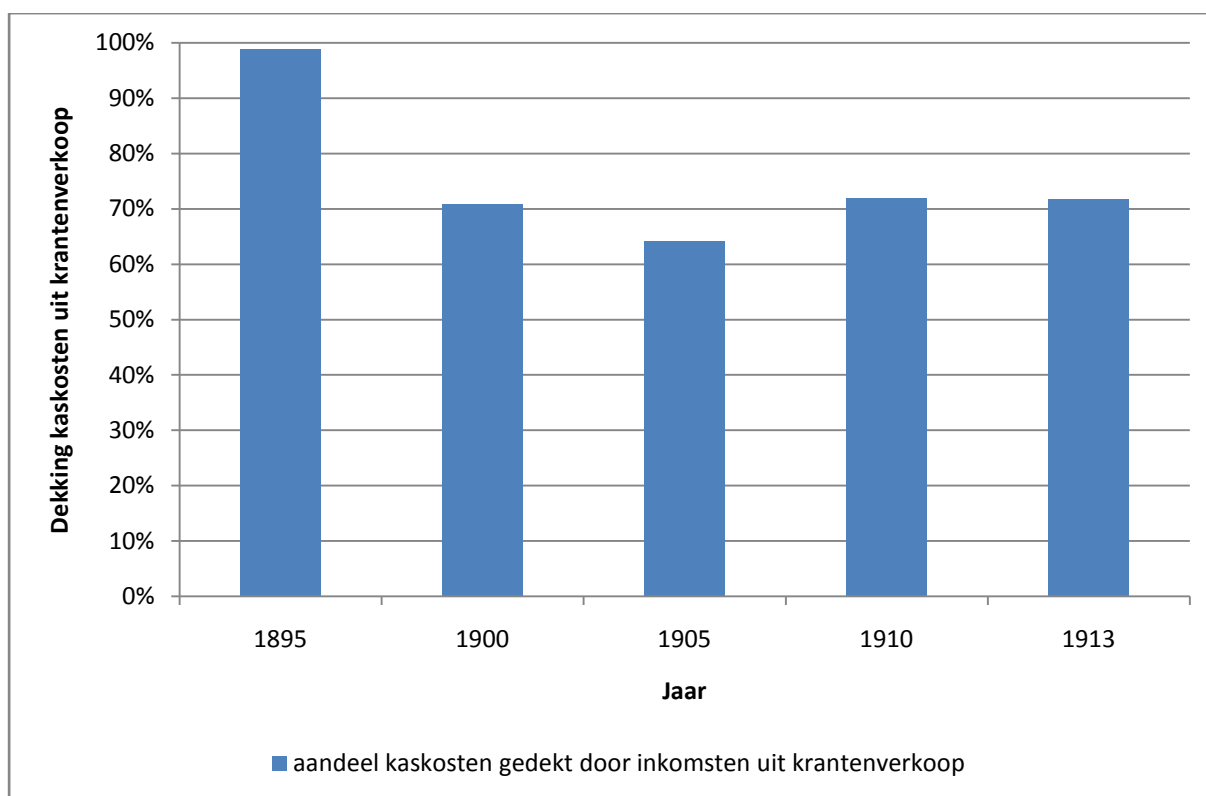
Bron: Tabel VII.

Een volgende vraag luidt in welke mate de kosten werden gedekt door krantenverkoop dan wel door inkomsten uit advertenties. Op basis van onderzoek wordt: *'algemeen (...) aangenomen dat in België de kosten van de krant tot de Tweede Wereldoorlog grotendeels werden gedekt door de verkoop, en dat de reclame-inkomsten de winst vertegenwoordigen. Na de Tweede Wereldoorlog werden de kranten meer en meer afhankelijk van de reclame, niet alleen meer voor de pure winst, maar ook voor het dekken van de kosten.'* (De Bens, 2010, p. 114)

Alvast in de casus van N.V. De Vlijt tijdens deze periode verdient deze stelling nuancering. Bij verdere analyse blijkt dat de lezersinkomsten al vrij vroeg slechts ca. 70 procent van de kaskosten beliepen. (zie Grafiek 38) Misschien valt dat nog onder het begrip 'grotendeels',

toch zijn in de hier gehanteerde alternatieve werkwijze de inkomsten uit reclame levensnoodzakelijk *to ensure the continued availability of capital and the viability of the firm*. Vooral is het cruciaal het dynamische ondernemingsgebeuren weer te beklemtonen. Anders gesteld, had De Vliet andere keuzes gemaakt bij ontstentenis van de inkomsten uit reclame? Naar alle waarschijnlijkheid wel, maar die uitkomst is zelfs niet met ‘tegenfeitelijke’ geschiedenis te bepalen.

Grafiek 38 : dekking kaskosten door opbrengsten krantenverkoop N.V. De Vliet, 1895-1913



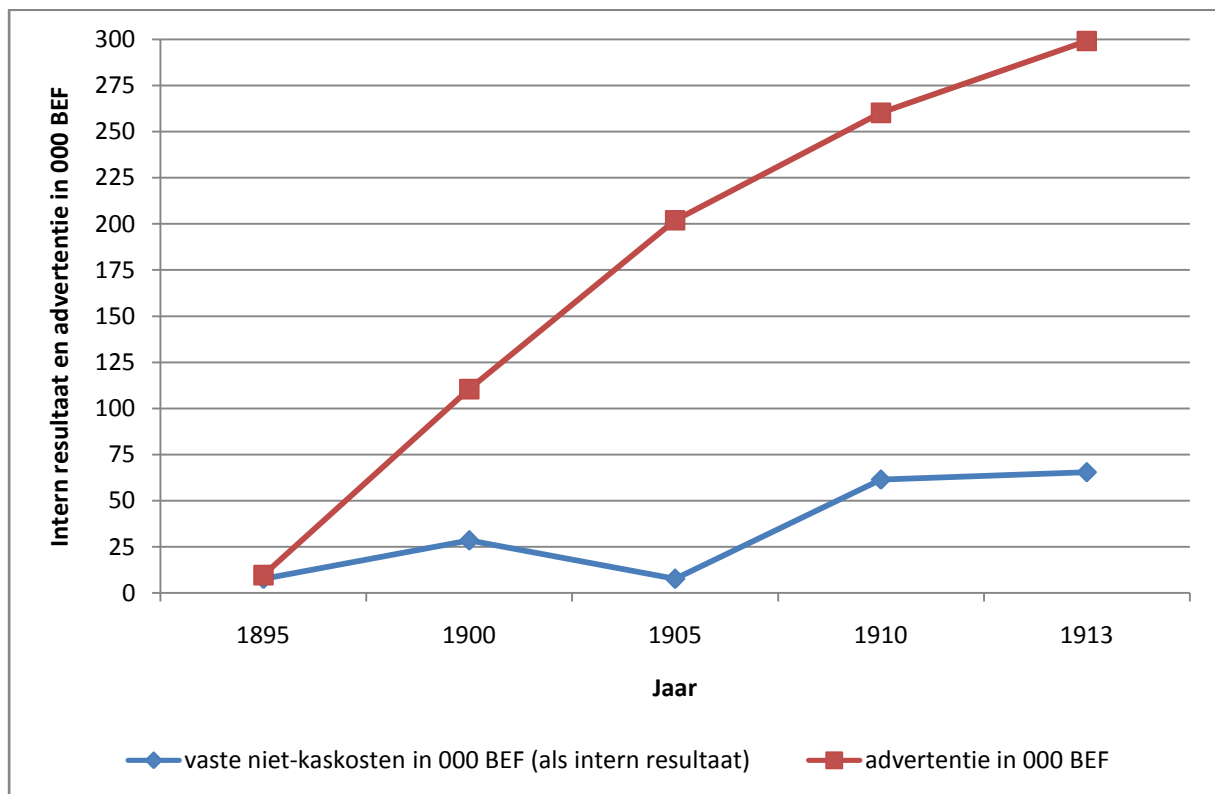
Bron: Tabel III en VII, mede op basis van verkoopprijs kranten.

In een extreme presentatie kunnen de inkomsten uit advertentie afgezet worden tegenover het (intern) resultaat. (zie Grafiek 39) De directe vaste en variabele kosten van advertenties zijn in se erg beperkt. Ook al nemen de advertenties in deze periode tot een kwart van het volume in, technisch gezien kan men geen krant van drie pagina's uitgeven. Vanuit deze vaststelling rekenen de inkomsten uit reclame rechtstreeks door in het resultaat van de exploitatie. In deze wijst het aspect van *costs of first copy* op een naastliggend bedrijfseconomisch fenomeen, met name de operationele hefboom. De realiteit van hoge vaste kosten onderstreept wel het belang van bijkomende krantenverkoop aan een relatief gunstige marge maar nog meer uitgesproken dat van reclameverkoop met een zeer hoge

marge. De inkomsten uit reclame zijn daarbij minder voorspelbaar door de afhankelijkheid van het algemene conjuncturele klimaat. Gezien de impact echter voor een kranten-exploitatie zijn het vooral de inkomsten uit advertentie die grotendeels de operationele hefboom bepalen.

Grafiek 39 : inkomsten uit advertentie vs. (intern) resultaat N.V. De Vlijt, 1895-1913

(in 000 BEF)



Bron: Tabel VII en N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1895-1913.

Conclusies uit de casus

Ten eerste: de prijs(r)evolutie is van ongemeen groot belang. Van *Vlaemsch België* over *Het Handelsblad* tot aan het centenblad (in dit geval *Gazet van Antwerpen*) daalde de verkoopprijs van 36 naar 20 naar 6,78 BEF voor een jaar leesplezier. Waar de eerste daling nog hoofdzakelijk is toe te schrijven aan de afschaffing van de *taxes on knowledge*, is de tweede prijsvermindering het resultaat van een fundamenteel nieuw zakenmodel.

Ten tweede: de marktpenetratie en –ontwikkeling in Ansoffiaanse zin is van cruciaal belang teneinde een economisch leefbaar lectoraat op te bouwen. Die ontwikkeling ging gepaard met stijgende *costs of first copy*.

Ten derde: al vroeg was de economische bijdrage van inkomsten uit reclame essentieel om het centenblad en de verdere ontwikkeling ervan leefbaar te maken. Het aandeel van ca. 35 procent in de omzet (b)leek een vuistregel om een uitgeverij voldoende rendabel te maken.

Ten vierde: een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 18,3 procent in de periode 1894-1913 vergde voortdurend bijkomende financiering. De toegang tot kapitaalmarkten/-verstrekkers was daarom doorslaggevend.

II.2.2. De casus Het Volk (1891-1914)

Bedrijfseconomische gegevens voor andere centenbladen zijn schaars. Enkel voor Het Volk is een relatief consistente reeks van balansen ter beschikking voor de periode 1901-1914. Op zich wel interessant omdat in tegenstelling met De Vlijt deze krant dan een eerder strijdend bestaan kende. Rock (1951) geeft het relaas voor Het Volk in de vroege jaren, dat nu verder kan worden aangevuld met beschikbare archiefbescheiden.

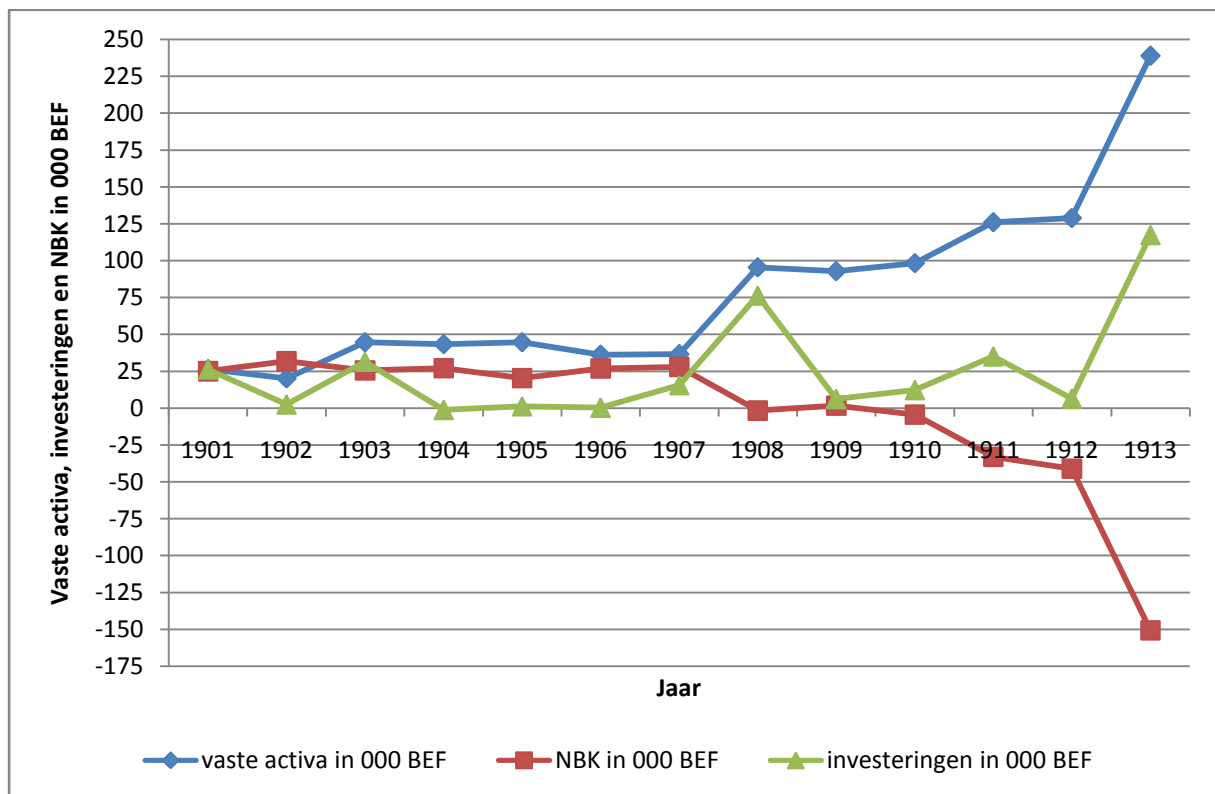
De oplageontwikkeling van Het Volk bleek een taaie opdracht. Tot aanzet van de krant werden in 1891 de weekbladen De Lichtstraal (1886) en Het Volk (1890) gefusioneerd. In het eerste jaar beliep de oplage 4.000 exemplaren, oplopend tot 5.000 en 7.000 exemplaren in 1892 en 1893. Ruim onvoldoende om een break-even te bereiken waardoor Het Volk gedwongen was om samenwerking te zoeken. (cfr. supra) Die is echter van korte duur en het bisdom Gent verschaft de middelen om in 1896 weer onafhankelijk te werken. Op 22 december 1900 vormt de vroegere samenwerkende vennootschap Het Volk zich om tot een naamloze vennootschap met als voorzitter Arthur Verhaegen en onder de financiële auspiciën van het Gentse bisdom. De oplage bedraagt dan 9.000 exemplaren om volgens Rock te stijgen naar 16.000 exemplaren in 1910. (Rock, 1951, pp. 86-87.)

Einde 1900 werd de naamloze vennootschap gesticht met een kapitaal van 50.000 BEF en werd een eerste (occasie-)rotatiepers met bijhorende randapparatuur aangekocht. Daarnaast werd een handelsdrukkerij in Zottegem overgenomen. Rock stelt begrijpelijk dat de opbrengsten uit de handelsdrukkerij de verlieslatende exploitatie van de krant financieren. (Rock, 1951) . In 1908 verhuist het bedrijf en in 1911 wordt een tweede rotatiepers aangekocht bij *Het Nieuws van den Dag*. Een jaar later breidt de krant haar correspondentennetwerk uit tot Antwerpen, Brabant en Limburg en lanceert ze een editie

voor de seizoenarbeiders in Noord-Frankrijk (*Het Vlaamsch Kruis*). *'De christene werkende klas heeft ook haar blad voor gansch België.* (Rock, 1951, pp. 91-102)

Die verwezenlijkingen en ambitie gingen wel gepaard met toenemende druk op de economische levensvatbaarheid van het project. Kantoren in Leuven en Rijsel verhoogden flink de financiële vereisten. Zoveel maakt de Grafiek 40 duidelijk waarin de vaste activa worden afgezet tegenover het NBK. Alles wijst na 1908 op een toenemende onevenwichtige financiering die de liquiditeit van de onderneming bezwaarde. De toegang tot kasvoorschotten van het bisdom enerzijds en (waarschijnlijk) van het verbruikscoöperatief van de christelijke arbeidersbeweging anderzijds hielden het schip drijvende. Die kasvoorschotten werden na verloop van tijd op een bepaalde manier (obligaties, incorporatie van rekening-courant, etc.) omgezet in permanente middelen.

Grafiek 40 : vaste activa, investeringen en NBK N.V. Het Volk, 1901-1913 (in 000 BEF)



Bron: Tabel VIII.

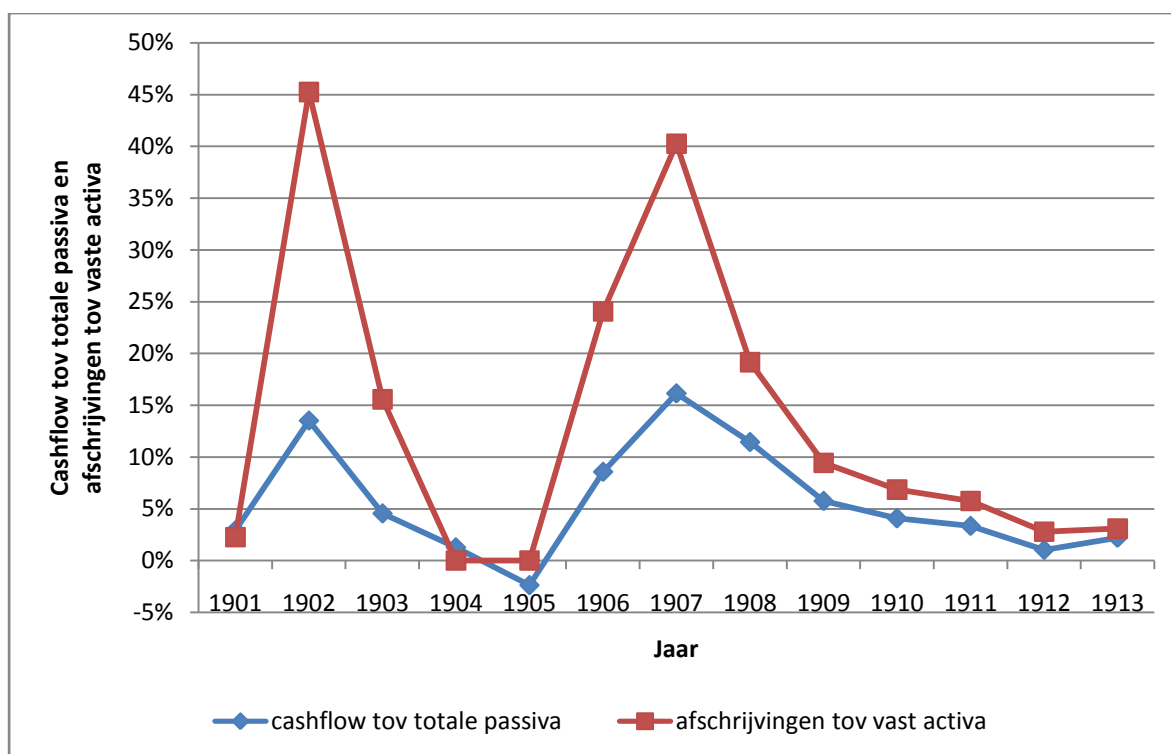
Ook bij *Het Volk* verliepen de afschrijvingen *ad libitum*. Afhankelijk van de resultaten bedroegen ze 2,3 tot 45,2 procent van de vaste activa. Het eerder geschetste verband

tussen die twee aspecten wordt opnieuw duidelijk wanneer de afschrijvingen t.o.v. vaste activa en cashflow⁵⁵ t.o.v. totale passiva met elkaar worden vergeleken. (zie Grafiek 41)

Met dit alles wordt een wezenlijk onderscheid duidelijk tussen twee types van exploitatie. In het geval van N.V. De Vlijt vergt de substantiële groei voortdurend bijkomende financiering. Bij N.V. Het Volk dient de versterking van kapitaal vooral om de zwakke kasstromen te ondersteunen en de financiële basis van de onderneming te stutten. Zoals al eerder aangetoond zou die financiële spanning *Het Volk* lang in de greep houden. (cfr. supra)

Grafiek 41: afschrijvingen t.o.v. vaste activa en cashflow t.o.v. totale passiva

Het Volk (1901-1913)



Bron: Tabel VIII.

Uiteraard zou eveneens in het geval van N.V. Het Volk het percentage EBITDA op totaal vermogen een veel betere indicatie geven. De beschikbare bronnen laten dat helaas niet toe.

⁵⁵ Hier gaat het om netto cashflow, de gerapporteerde nettowinst vermeerderd met de afschrijvingen. Voor deze periode zijn geen resultatenrekeningen voor *Het Volk* beschikbaar. De beschikbare balansen met commentaar geven wel voldoende informatie om deze berekening te maken.

Tabel VIII :Verkorte balansen Het Volk 1901-1913 (in 000 BEF)

	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913
vaste activa	26	20	45	43	45	36	37	95	93	98	126	129	239
vlottende activa	46	50	56	53	59	66	64	57	72	79	92	109	110
totaal activa	72	70	101	96	104	102	100	153	165	177	218	238	349
lange termijn middelen ⁵⁶	51	52	70	70	65	63	65	94	94	94	93	88	88
andere crediteuren	21	18	31	26	39	39	36	59	70	83	125	150	260
totaal passiva	72	70	101	96	104	102	100	153	165	177	218	238	349

Bron: N.V. Drukkerij Het Volk, Register met jaarrekeningen, 1901-1913.

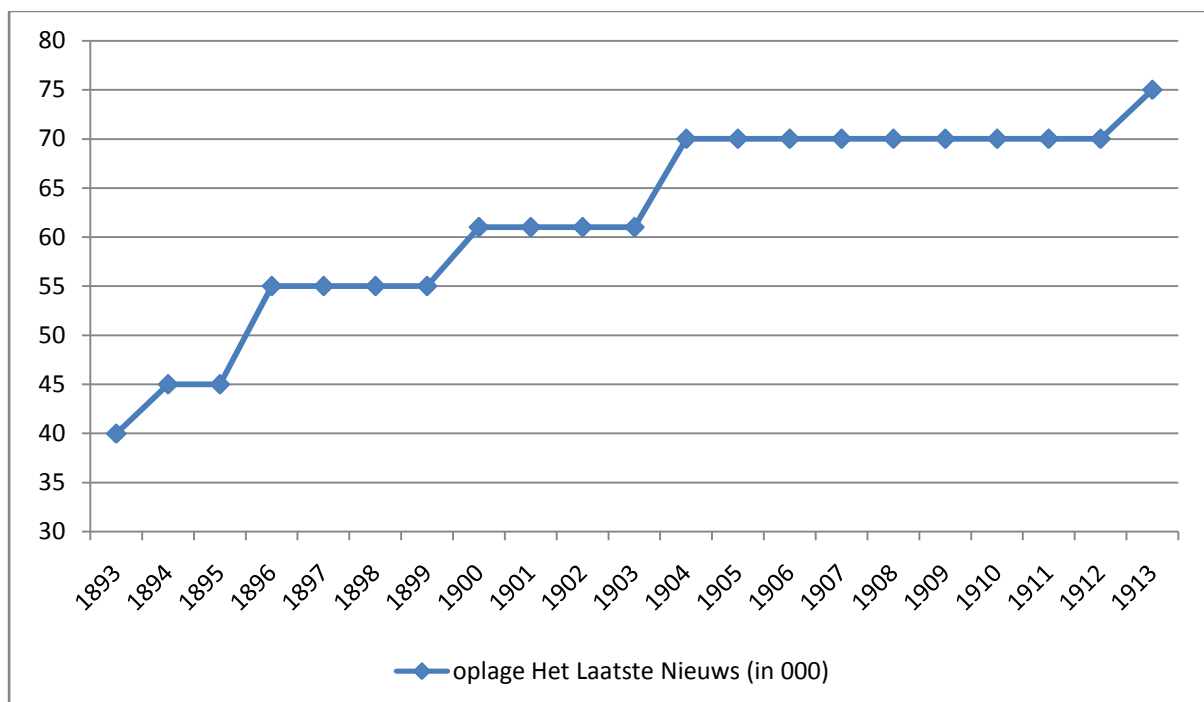
⁵⁶ De lange termijnmiddelen bevatten het gestort kapitaal, de reserves , de winsten/verliezen en de kapitaalobligaties zoals weergegeven in de originele balansen. (KADOC)
De post andere crediteuren is niet verder gespecificeerd maar de archieven maken duidelijk dat het hier ook voor een pertinent deel gaat over (kas)middelen die door het bisdom Gent en de verbruikscoöperatieve van de christelijke arbeidersbeweging werden verstrekt.

II.2.3. Indicaties voor andere centenbladen

Voor *Het Laatste Nieuws* is er enkel de verklaarde oplage in de kop van de krant voor de periode 1893-1913. Afgaande op deze cijfers groeide de avondkrant vanaf haar oprichting in 1888 naar een oplage van 75.000 exemplaren in 1913. (zie Grafiek 42) Noemenswaardig is de promotionele actie die Hoste onderneemt met de krant op 31 oktober 1897. Drie edities van de titel met een volume van 12 pagina's waarover de uitgever in de *Kronijk van den dag* stelt: '**Het Laatste Nieuws** werd heden gedrukt op **61.500** exemplaren van drie nummers elk. **Het Laatste Nieuws** wordt in **al** de steden en gemeenten van het vlaamsche land en ook in Fransch-Vlaanderen, in het walenland te Luik, Charleroi, Bergen, Doornik, Gilly enz. verkocht. **Voor het plaatsen vanannoncen** is geen enkel vlaamsch dagblad zoo verspreid, als **Het Laatste Nieuws**, daar zijne dagelijksche oplage het driedubbele en nog meer van andere bladen bedraagt. Fabrikanten, winkeliers, nijveraars enz. hebben er dus het grootste belang bij in ons blad hunne aankondigingen te plaatsen.' (*Het Laatste Nieuws*, 31/10/1897)

Ondanks de stijging van de oplage zou Hoste tussen 1888 en 1913 geen prijsverhoging doorvoeren in het (belangrijke) advertentietarief voor pagina 4 van 30 centiemen per regel. De prijs per nummer, aanvankelijk gesteld op 2 centiemen, steeg uiterlijk in 1893 naar 3 centiemen. Voor een weekabonnement van 7 nummers betaalde men 15 centiemen (2,5 centiemen per krant), voor een jaarabonnement 10 BEF (2,81 centiemen per krant).

Grafiek 42 : oplage *Het Laatste Nieuws*, 1893-1913 (in 000-tallen)



Bron: *Het Laatste Nieuws*, 1893-1913.

De term 'centenblad' behoeft dus inderdaad enige nuance. Al eerder werd de prijszetting van *Gazet van Antwerpen* besproken (cfr. supra), ook *Het Volk* voerde een prijsstijging door aan het begin van de 20^{ste} eeuw. (Rock, 1951, p. 91) Tussen 1900 en 1914 bracht Hoste een tweede dagblad *De Vlaamsche Gazet* uit gericht op de hogere maatschappelijke klasse van de hoofdstad. (Van Eenoo, 1988). Daarnaast was hij uitgever van het weekblad *De Zweep*.

Het is wat onduidelijk wanneer Julius Hoste senior van uitgever naar uitgever-drukker is geëvolueerd. Bij aanvang werd de krant in ieder geval gedrukt bij Eugène Parijs in Brussel (Van Eenoo, 1988, p. 9) terwijl de krant was gevestigd in de Groot Eilandstraat. Nadien verkaste de uitgeverij naar de Mechelsestraat om in de week van 19-26 juli 1896 te verhuizen naar de Sint-Pietersstraat nr. 30 in Brussel. In 1899 kocht het echtpaar Hoste-Grauwels het blok 30-34 in de Sint-Pietersstraat.⁵⁷ Twaalf jaar later verwierven ze nummers 105-107-109 aan de Jacquemainlaan.⁵⁸

Naast *Gazet van Antwerpen* en *Het Laatste Nieuws* was er een derde grote krant, met name *Het Nieuws van den Dag* vanaf 1885 uitgegeven door Jan Huyghe (1856-1906). Over het economische reilen en zeilen van deze titel is al bij al weinig geweten. Na het overlijden van Huyghe neemt zijn weduwe Maria De Myttenaere het beleid over. De literatuur is het erover eens dat dit centenblad toenmalig een grote verspreiding kende in Brabant en West-Vlaanderen. Ook de beschikbare archieven pleiten voor een centrale rol van Huyghe in het katholieke milieu van centenbladen. In 1894 onderhandelde *Het Volk* zonder succes met hem over een samenwerking (Rock, 1951, p. 81) en eerder trachtte hij onder de titel *Het Nieuws van Antwerpen* een concurrent voor *Gazet van Antwerpen* te lanceren. Het laatste werd juridisch afgeblokt. (N.V. De Vliet, Verslag van 17/01/1894). Gegeven de schatting van Luyckx voor 1930 kan de dagelijkse verkoop voor *Het Nieuws van den Dag* in 1914 geraamd worden op 76.000 à 90.000 exemplaren.

Aan socialistische zijde probeerde men ook kranteninitiatieven op poten te zetten. Motor in deze oefening was het Gentse *Vooruit* dat in 1884 als dagblad werd gestuwd door de verkiezing voor de plaatselijke werkrechtvaardersraad. In 1887-1890 was het dagblad *De Socialist* daarvan de Antwerpse verlenging. In 1891 neemt in Antwerpen *De Werker* de fakkel over als kopblad van *Vooruit*. Het project steunde vanaf 1895 onafhankelijk op de coöperatieve drukkerij De Voorzorg doch keerde in 1903 omwille van financiële problemen terug naar een positie als kopblad van *Vooruit*. Met een oplage van 1.600 exemplaren had men waarschijnlijk weinig andere keuze. Bij de oprichting van Antwerpse fusiekrant *De Volksgazet* beliep de oplage ervan 3.700 exemplaren. In Antwerpen voegde zich daarbij de

⁵⁷ Ter volledigheid: het echtpaar kocht in 1921 nummer 28, in 1930 de nummers 38 tot 42, in 1933 nummer 36 en in 1937 nummer 46.

⁵⁸ Vervolledigd in 1935 met nummer 119 en in 1951 met nummer 115 in dezelfde straat.

in 1907 opgerichte krant *De Volkstribuun*. Deze publicatie, verplicht trouwens voor aangesloten leden van de diamantwerkersbond, kende enig succes met om en bij de 7.400 verkochte kranten. Bij de fusie was dat aantal geslonken tot ca. 4.000 exemplaren. De samenwerking tussen Gent en Antwerpen bleef ook daarna doorgaans vrij problematisch. (Oukhow, 1967; Boeckx, 1999) Een gefundeerde schatting is dat de socialistische kranten aan de vooravond van de Eerste Wereldoorlog een oplage produceerden van ca. 20.000 exemplaren.

Als economisch en maatschappelijk fenomeen is de doorbraak van de gedrukte krant in Vlaanderen vanaf 1870 fascinerend. Van maximaal enkele tienduizenden in 1870 tot ca. 400.000 exemplaren aan de Eerste Wereldoorlog is de ontwikkeling een echt bonanza met een aantal duidelijke winnaars. Op het einde van deze periode was de concentratietendens sterk met drie 'groten' (*Gazet van Antwerpen*, *Het Laatste Nieuws* en *Het Nieuws van den Dag*). Gezamenlijk vertegenwoordigden ze een marktaandeel van meer dan 70 procent. Door hun titelbeleid en distributie slaagden ze er gradueel in het puur lokale persgebeuren te overstijgen.

II.3. De Modernen na de Eerste Wereldoorlog tot 1980

De periodisering voor de Modernen, en zeker de duur ervan, kan bevreemdend lijken. Eerder werd al gesteld dat het opdelen van een historisch continuüm arbitraire trekken heeft en enige overlapping eerder de regel is. Dat is hier niet anders want de uitgevers trachtten het zakenmodel van het centenblad nog door te zetten tot in de twintiger jaren. Aan het einde van de bestudeerde periode was de overgang naar een nieuwe realiteit al in een vroege fase. Ondanks een evident breukmoment tijdens de Tweede Wereldoorlog, veranderde het vigerende zakenmodel nochtans niet fundamenteel. De groei- en maturiteitsfase (met een laatste piek in de verkoop) kenmerken zich door:

- 1) een verdriedubbeling van de krantenverkoop;
- 2) een voortdurende stijging van de krantenprijs (ook in reële termen);
- 3) een toenemend hefboomeffect van de reclame-inkomsten;
- 4) een dalende papierprijs en een sterke ontwikkeling van het basisproduct;
- 5) een formidabele uitbreiding van de benodigde productiecapaciteit;
- 6) een strijd om de (her)verdeling van de toegevoegde waarde.

Uiteraard is er een samenhang tussen al de elementen. Een sterke toename van de verkoop én paginering van de kranten veroorzaakten een grote behoefte aan productiecapaciteit. De daarmee gepaard gaande kosten voor redacties, technische afdelingen en distributie moesten gecompenseerd worden door meer opbrengsten. Stijgende inkomsten uit reclame komen daar slechts gedeeltelijk aan tegemoet, België was een zwak reclameland. Goed nieuws was er aan de kant van de papierprijs die trendmatig zal blijven dalen. Daartegenover eisten de personeelskosten vanaf het Interbellum -en versterkt na de Tweede Wereldoorlog met een nieuw sociaal overlegmodel- een steeds groter deel van de toegevoegde waarde op. Als resultante van al deze bewegingen zal de krantenprijs ook in reële termen⁵⁹ voortdurend stijgen. De kenmerken worden in de volgende paragrafen verder stuk voor stuk uitgewerkt en beschrijven zo het nieuwe zakenmodel. Eerst worden de componenten van de omzet toegelicht en vervolgens de belangrijkste kostendrijvers.

⁵⁹ m.a.w. prijzen uitgezuiverd van inflatie, een belangrijk nieuw fenomeen na de Eerste Wereldoorlog.

II.3.1. Een verdriedubbeling van de krantenverkoop

Zoals het hoofdstuk over de ILC al aanbracht, verdriedubbelde de verkoop van Vlaamse kranten na de Eerste Wereldoorlog tot aan het hoogtepunt in de tweede helft van de jaren zestig. Met een dagelijkse verkoop van ca. 1,1 miljoen exemplaren bereikte de sector toen zo goed als elke (volwassen) Vlaming.⁶⁰ De structuur van de Vlaamse krantenmarkt houdt dan het midden tussen 'nationale' en 'regionale' titels. Hoewel het allemaal kranten zijn die inhoudelijk het hele grondgebied dekken door een netwerk van lokale correspondenten en/of geregionaliseerde edities⁶¹ is er een onderscheid tussen de provincies Antwerpen en Limburg enerzijds en de drie andere Vlaamse provincies anderzijds. In Antwerpen en Limburg zijn er duidelijk 'regionale' marktleiders met respectievelijk *De Gazet van Antwerpen/Mechelen* en *Het Belang van Limburg*. Die leiderspositie wordt in de provincies Oost- en West-Vlaanderen en Brabant bevochten door *Het Laatste Nieuws/De Nieuwe Gazet*, *Het Nieuwsblad/De Standaard* en *Het Volk*. In dat verloop deden zich een aantal opslorpingen voor. (cfr. supra) Een belangrijk verschil in deze periode is dat overgenomen titels (enige tijd) zullen bestaan als kopbladen en dat dergelijke titels niet langer aparte lanceringen zijn.⁶²

De snelle opkomst en debacle van de Vlaamse socialistische pers blijft daarin een enigmatisch gegeven.⁶³ Op een veel lager peil zal uiteindelijk *De Morgen* de socialistische pedigree voorzetten. Ter linkerzijde was er ook nog het communistische kranteninitiatief met *De Rode Vaan* dat in de tijdsgeest van kort na de Tweede Wereldoorlog enige wind in de zeilen kreeg.

Qua verkoop met een piek van 65 à 75.000 exemplaren moet zeker nog de Antwerpse krant *De Dag* (1934-1944) worden vermeld. Els De Bens schrijft: *'In Antwerpen werd in november 1934 een andere veelbelovende krant gelanceerd, De Dag. De Dag kan worden beschouwd als het eerste gedepolitiseerde boulevardblad, met ronkende titels, veel foto's en faits divers, niet partijgebonden maar wel uitgesproken Vlaamsgezind. De Dag introduceerde bovendien een nieuw formaat in de Belgische dagbladwereld, het tabloidformaat, dat door de buitenlandse boulevardpers wordt gebruikt, zodat het woord 'tabloid' vaak synoniem staat*

⁶⁰ Een verkoop van ca. 200 exemplaren per 1.000 inwoners duidt daar sterk op. Met een leescijfer van 3 à 4 lezers per verkochte krant en een percentage minderjarigen van ca. 17 % is de dekking haast compleet.

⁶¹ Een tendens die zich na 1980 nog sterker zal doorzetten.

⁶² Met de expliciete vermelding dat N.V. De Vlijt met de titel *De Gazet* tussen 1928 en 1964 een kopblad voor de provincies Oost-, West-Vlaanderen, Limburg en Brabant op de markt brengt. Hetzelfde doet *De Standaard* voor Antwerpen tussen 1921 en 1940 met *De Morgenpost*.

⁶³ De stelling van Boeckx, gebaseerd op een toenmalige analyse van Van den Panhuysen: *'In een gezonde situatie komen twee derden van de inkomsten van een krant uit de reclame, tegenover één derde uit verkoop. Voor Volksgazet was deze verhouding omgekeerd'* (Boeckx, 1999) als verklaring voor de teloorgang van de socialistische pers is pertinent onjuist. Zoveel zal ook aangetoond worden in volgende hoofdstukken. Het snel afbrokkelen van de lezersmarkt gaf de doodsteek.

voor 'boulevardkrant'. Bovendien was het de eerste krant die over een belinograaf of beeldtelegraaf beschikte, waarmee foto's telegrafisch konden worden overgeseind. Hierdoor kreeg de persfoto voor het eerst een echte actualiteitswaarde. De oplage van *De Dag* klom snel de hoogte in, en voor de overige Antwerpse kranten werd het een geduchte concurrent.' (De Bens, 2001, pp. 35-36)

Intermezzo 1 : Patria-Astra-De Vlijt

Enigszins pittoresk is dat de gebouwen van *De Dag* zich in de Pompstraat bevonden aan de achterkant van het blok Nationalestraat-Augustijnenstraat waar *Gazet van Antwerpen* was gevestigd. *De Dag* kreeg na de oorlog een publicatieverbod opgelegd waardoor koopmogelijkheden ontstonden. Aanvankelijk leek een combinatie mogelijk tussen De Vlijt en leden van de familie Van Thillo om de exploitatie van N.V. Patria, de uitgever van *De Dag*, over te nemen. In de archieven van *Gazet van Antwerpen* vindt men het relaas van dit gebeuren.

In 1945 toont De Vlijt al grote interesse in het reilen en zeilen bij stilgelegde concurrent *De Dag*. (N.V. De Vlijt, Verslag van 13/07/1945) Maar er: 'zou geen spraak zijn dat die [de gebouwen] zouden verkocht of verhuurd worden. De machienen zouden in een ellendigen toestand van onder-houden zijn.' Dan blijft het tijd een stil tot in 1948 wanneer blijkt dat bij de uitgeverij Patria plannen bestaan om opnieuw operationeel te worden. De raad beraadslaagt of en hoe De Vlijt daarin een rol kan spelen. (Verslag van 16/10/1948) In 1949 zijn er voorstellen uitgewerkt in de 'zaak Patria', zoveel leert het enige overgebleven verslag van dat jaar. (Verslag van 24/12/1949) Vanaf 1950 wordt het dossier veel actiever. De drukkerij in de Pompstraat is terug actief geworden onder de naam N.V. Astra nadat Van Thillo de aandelen heeft overgenomen. Van Thillo is bereid een deel daarvan te verkopen aan De Vlijt. Tijdens de onderhandelingen gaat het over de gebruikelijke onderwerpen/twistpunten: wie heeft de meerderheid van de aandelen; zijn er nog schulden van Patria die op Astra kunnen vallen; heeft Van Thillo een sluitende overeenkomst met de vorige aandeelhouders; enzovoort. (Verslagen 1950-1951, passim) Maar de zaak vordert niet echt en begin 1952 maakt de raad de volgende samenvatting:

- 5.000.000 BEF werd als voorschot op aankoop betaald;
- nog 12.500.000 BEF te betalen in 10 jaarlijkse stortingen, te verhogen met de intresten, om 55% van de aandelen te verwerven;
- mogelijke risico's: 7.000.000 BEF zouden nog door het krijgsgerecht kunnen opgeëist worden. De heer Van Tassel zou nog een schuldvordering op Astra kunnen leggen

die de 2.500.000 BEF zou kunnen bereiken, som waarvoor hij door de Krijgsraad beboet werd;

- er wordt besloten 'als provisie voor de aankoop van de aandelen' een eerste schijf van 1.250.000 BEF, verhoogd met de intresten, in handen van de heer Van Thillo te storten. Een tweede schijf, van hetzelfde bedrag, vervalt op 1 februari 1952.

(N.V. De Vlijt, Verslag van 16/1/1952)

Het zijn die financiële risico's die het verder verloop van de onderhandelingen aanzienlijk vertragen. Geen van beide partijen is bereid die op zich te nemen. Aangezien Van Thillo de aandelen heeft verworven raakt hij daardoor wel in de knel. De Vlijt laat ondertussen al enige tijd drukwerk voor *De Zondagsvriend* uitvoeren door Astra en ziet daarin een pressiemiddel. Daar zitten evenwel ook risico's aan vast. *'Indien wij onze druk elders laten geschieden kan de zaak Astra moeilijk voort. Indien de huidige eigenaars moeten verkopen, in wiens handen komt dan die zaak ? Dit gevaar is zeker niet denkbeeldig !'*, stelt men. Toch besluit de raad: *'dat aan de heer Van Thillo zal worden meegedeeld dat wij in die voorwaarden niet vooruit kunnen en hem de pleegvormen voor terugbetaling der gelden zullen vooropstellen.'* (Verslag van 28/6/1952) De aankoopoptie is daarmee van de baan en Van Thillo zal het voorschot van 5 miljoen BEF terugbetalen tegen het einde van het jaar.

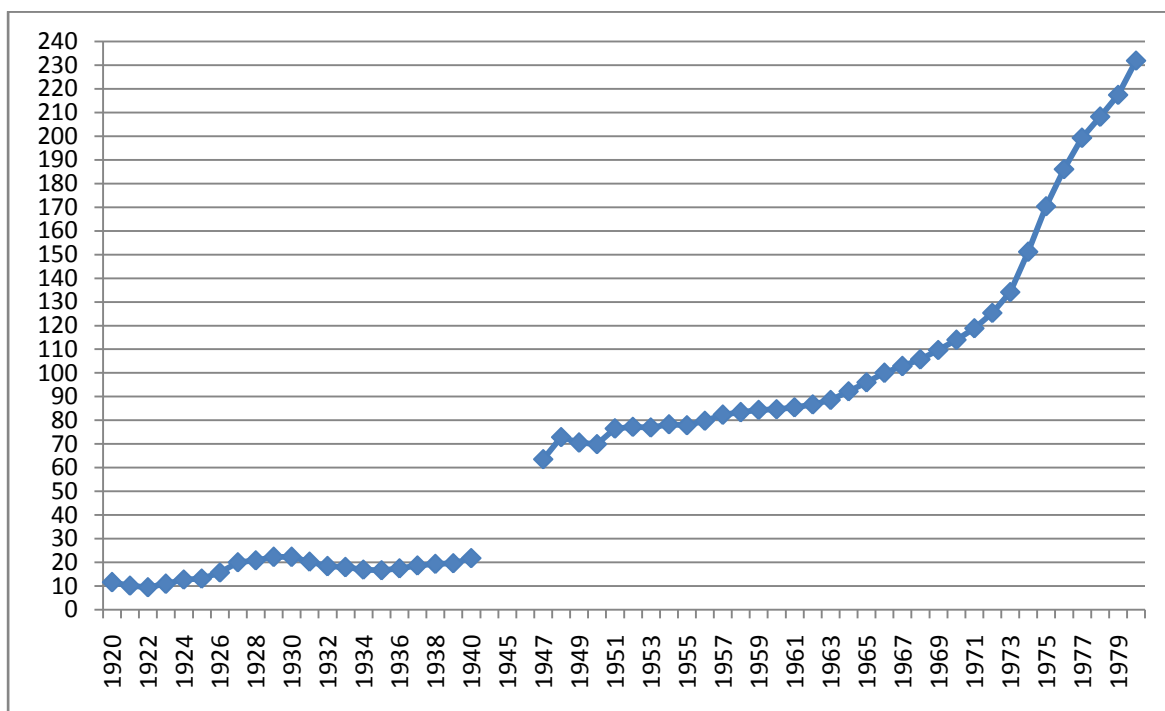
Dan volgt een dramatische plotwending. De Vlijt wisselt op 18 juli van hetzelfde jaar plots het geweer van schouder. Van Thillo had de opzeg van de optie zonder problemen aanvaard wat blijkbaar de raad van De Vlijt tot nieuwe inzichten bracht. Want *'met eenparigheid wordt besloten onmiddellijk trachten in nieuwe onderhandelingen te komen met heer Van Thillo en, bij mogelijkheid, kordaat zonder verder dralen de optie te lichten en de schijven van 1.250.000 onmiddellijk af te betalen.'* (Verslag van 18/7/1952) Van Thillo houdt nu op zijn beurt de boot af, betaalt het voorschot terug maar stemt wel toe in de verhuur van een deel der gebouwen aan de Pompstraat. (Verslagen 1952, passim)

Het slotstuk wordt geschreven in augustus van het daaropvolgende jaar. N.V. Astra heeft dan de gebouwen en apparatuur te koop aangeboden aan De Vlijt voor een bedrag van 20 miljoen BEF. Op 7 augustus gaat De Vlijt akkoord en Astra zal nog gebruik kunnen maken van de voorzieningen tot uiterlijk 31 december 1955. (Verslag van 7/8/1953) Het laatste geschil tussen de partijen krijgt een minnelijke schikking in december 1958. (Verslag van 27/12/1958)

II.3.2. Een voortdurende stijging van de krantenprijs

Het is nodig om wat meer stil te staan bij het fenomeen van inflatie voor de prijsontwikkeling na de Eerste Wereldoorlog. *‘Onder inflatie verstaat men een situatie van algemene prijsstijgingen met een min of meer langdurig karakter.’* (Deweirdt e.a., 1997, p. 157) Inflatie kan berekend worden met behulp van verschillende prijsindexen. De twee meest gebruikte zijn de index van de consumptieprijzen (ICP) en de deflator van het Bruto Nationaal Product. In deze studie wordt de ICP (zie Grafiek 43) gebruikt om de vertaling te maken van nominale (lopende, courante) prijzen naar reële (vaste, constante) prijzen. Die omzetting is noodzakelijk om lange termijnvergelijkingen te kunnen maken. De overheid onderzoekt sinds 1920 de evolutie van de kleinhandelsprijzen aan de hand van productkorven. T.o.v. het basisjaar 1914 was -door de oorlog en de monetaire problemen erna- in 1920 het basispakket 4,55 keer duurder geworden.⁶⁴ Door de jaren heen is de samenstelling van de korven gewijzigd en uitgebreid. Zo werd de krant zelf pas in 1958 opgenomen. Als referentiejaar voor de omzetting van nominale naar reële prijzen werd 1966 gekozen.

Grafiek 43 : evolutie indexcijfer der consumptieprijzen, 1920-1980 (1966=100)



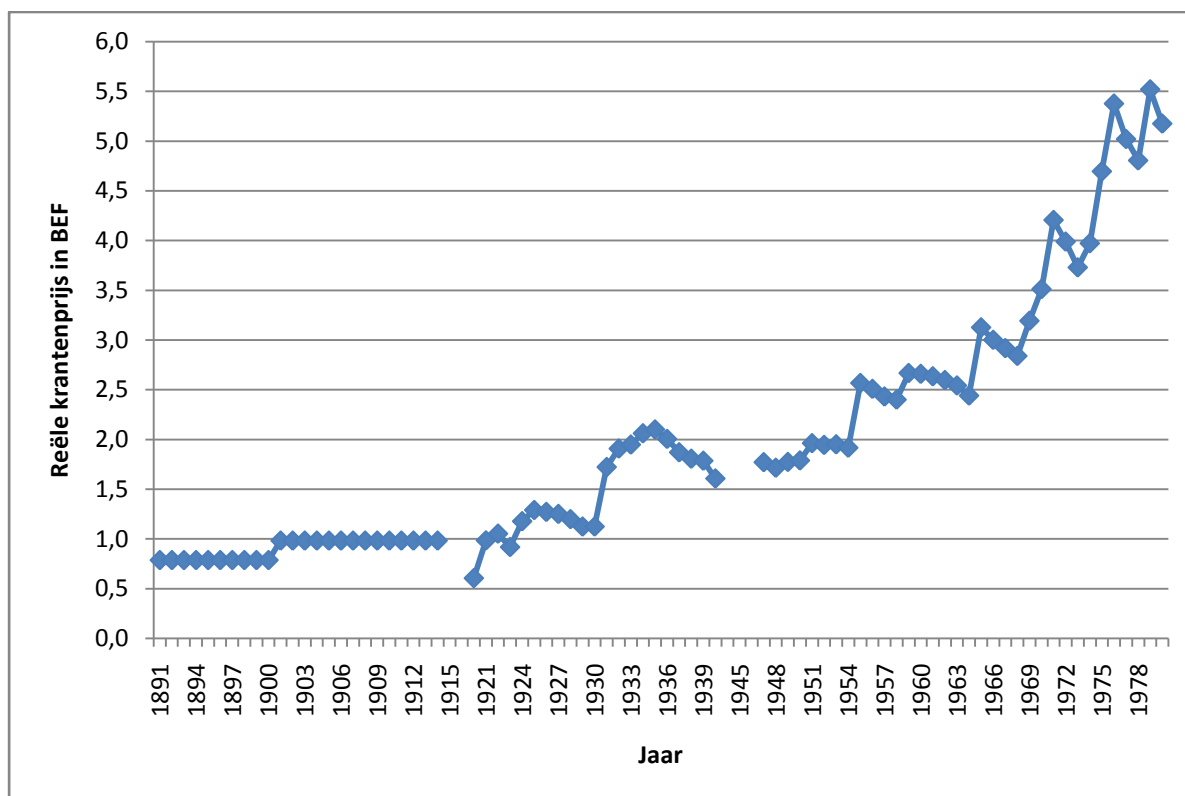
Bron: FOD Economie.

⁶⁴ In veel historisch onderzoek wordt de periode 1890-1914 vrij van inflatie beschouwd. Die hypothese wordt hier ook gevolgd.

Een onzeker monetair klimaat is een managementvraagstuk op zich, zoveel maken de archieven wel heel duidelijk. Op het vlak van prijszetting, inkomsten, kostenbeheersing en kapitaalmanagement waren periodes van hoge inflatie (en in mindere mate ook van deflatie) een probleem van eerste orde.

De nominale krantenprijs van 2,5 centiemen aan de vooravond van de Eerste Wereldoorlog steeg tot 12 BEF in 1980. Deze toename met een factor 480 wordt in de verrekening naar reële prijzen gemilderd tot een factor 5,28. Die stijging is ongelijk gespreid over de periode. (zie Grafiek 44)

Grafiek 44 : evolutie reële krantenprijs, 1891-1980 (BEF; 1966=100)



Bron: N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1893-1964; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1979; Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad, 1950-1981; Rock, 1951; De Bens, 2001.

Grafiek 44 illustreert dat de uitgevers na de Eerste Wereldoorlog in eerste instantie het centenbladmodel proberen voort te zetten. Muntontwaarding en hoge papierprijzen bemoeilijkten het prijsbeleid evenwel. De nominale prijs per nummer klom naar 10 en 15 centiemen. Het vergde inspanningen om de stijgende prijs uit te leggen aan de lezers. Bij de aanpassing naar 17 centiemen per los nummer in 1925 zal bijvoorbeeld *Het Volk* in de

kolommen van de krant betogen: *'Die opslag is gering: berekend op het peil der vooroorlogschen prijzen is het geen centiem per nummer.'* (Rock, 1951, p. 134) Bij afname van een weekabonnement werd een korting gegeven van slechts 2 procent, wat al bij al duidt op een heel beperkte manoeuvreerruimte. De oplopende inflatie stuwde de prijs verder naar 20 centiem en vervolgens 25 centiem in 1930. De reële prijs is daardoor (amper) 14,5 procent hoger dan in 1913.

Begin jaren dertig wijzigt het beeld drastisch, aanvankelijk eerder door een samenloop van omstandigheden dan door gepland beleid. In 1931 wordt nog een forse prijsstijging doorgevoerd met 10 centiem per krant (+ 40%) terwijl de inflatie eerst afkoelt en dan tot 1935 omslaat in deflatie. De verkoopprijzen worden echter niet aangepast waardoor de reële prijs haast verdubbelt (+87%). In combinatie met de dalende papierprijs (cfr. infra) ontstaat hierdoor een financiële ruimte voor redactionele uitbreiding en toenemende paginering van de kranten. Het prijsbeleid van de gevestigde kranten creëert mee voor Frans Theelen de opportuniteit zijn ambitie om een dagelijkse krant in Limburg te realiseren. Op de eerste voorpagina van *Het Belang van Limburg* (1-2 januari 1933) schrijft de uitgever: *'per nummer mag ons blad maar aan 20 centiem verkocht worden.'* (Camps, 1979, p. 35) Het is een eerder zeldzaam voorbeeld van echte prijsconcurrentie in de Vlaamse krantenmarkt. Tot aan de Tweede Wereldoorlog steeg de nominale krantenprijs niet meer. Met een hernemende inflatie vanaf 1936 daalde bijgevolg weer de reële verkoopprijs.

Zoals dertig jaar eerder ging men in de nasleep van de Tweede Wereldoorlog op zoek naar een juiste marktprijs. Na de monetaire instabiliteit, hoge papierprijzen door schaarste, gebrekkige productie-infrastructuur, afwikkeling van collaboratiedossiers binnen krantenmiddens en dergelijke werd in 1948 een evenwicht gevonden met een nominale krantenprijs van 1,25 BEF per exemplaar. In reële termen sloot die haast perfect aan bij het vooroorlogse prijsniveau. Er volgde eerst een milde deflatie die met de Koreaanse crisis keerde naar een scherpe stijging van de inflatie en een kortstondige stijging van de reële papierprijs met 50 procent. De krantenprijs werd opgetrokken met 25 centiem. In de daaropvolgende decennia zal een karakteristiek zaagtandmodel ontstaan.⁶⁵ Met een de facto gelegaliseerd systeem van prijsafspraken worden periodiek verhogingen doorgevoerd die telkens (wat) worden geërodeerd door de ontwikkeling van de inflatie. Het was inderdaad een gelegaliseerde situatie aangezien de 'sector' -na intern overleg- afspraken maakte met de overheid over het prijsbeleid. Al tijdens het Interbellum zocht de sector onderling overeenkomst qua prijzen en vergoeding van de distributiekkanalen.

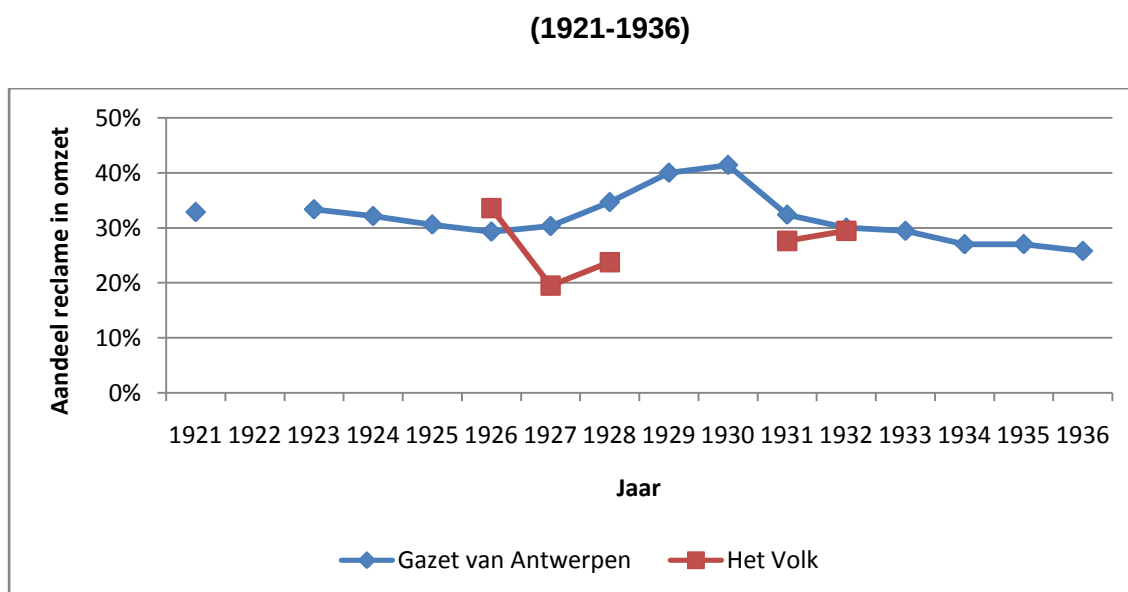
⁶⁵ Tot aan het einde van de 20^{ste} eeuw zal dat zaagtandpatroon blijven bestaan. Pas vanaf 1996 veroorzaakt een vrijer prijsbeleid een echt grotere differentiatie.

Vanaf 1968 verandert er iets in het patroon met het versnellen van de inflatie. De monetaire schok van 1971, door het opzeggen van de goudconvertibiliteit van de dollar, geeft een heftige ruk aan de prijsontwikkeling die met de oliecrisis vanaf 1973 nog wordt overtroffen. Tussen 1968 en 1976 steeg de nominale krantenprijs van 3 naar 10 BEF. Met de volgende olieschok in 1979 klom de prijs naar 12 BEF. Het zaagtandmodel blijft herkenbaar, maar de intervallen zijn korter en hoger.

II.3.3. Een toenemend hefboomeffect van de reclame-inkomsten

In hoofdstuk I.2.2 werd de ontwikkeling van de advertentiemarkt al toegelicht. Op basis van de beschikbare data wordt hier een verdere benadering gemaakt van het belang van de reclame-inkomsten voor de Vlaamse krantenbedrijven. Hoewel die data partieel zijn, is er voldoende informatie om de omvang ervan te duiden. Over de hele periode zijn er uiteraard procentuele schommelingen die voor een deel verklaring vinden in de schoksgewijze verhogingen van de krantenprijs. Meer in detail lijkt het aandeel advertentie in de omzet tijdens het Interbellum voor een middelgrote krant (*Gazet van Antwerpen*) en een kleine krant (*Het Volk*) te convergeren rond de 30 procent. (zie Grafiek 45) Dat mag dan een zekere constante lijken, het absolute verschil in inkomsten is wel groot. In die jaren zijn de inkomsten in BEF uit reclame voor *Gazet van Antwerpen* gemiddeld 8,59 maal hoger dan die van *Het Volk*. In deze zijn centen veel belangrijker dan procenten. (zie Grafiek 46)

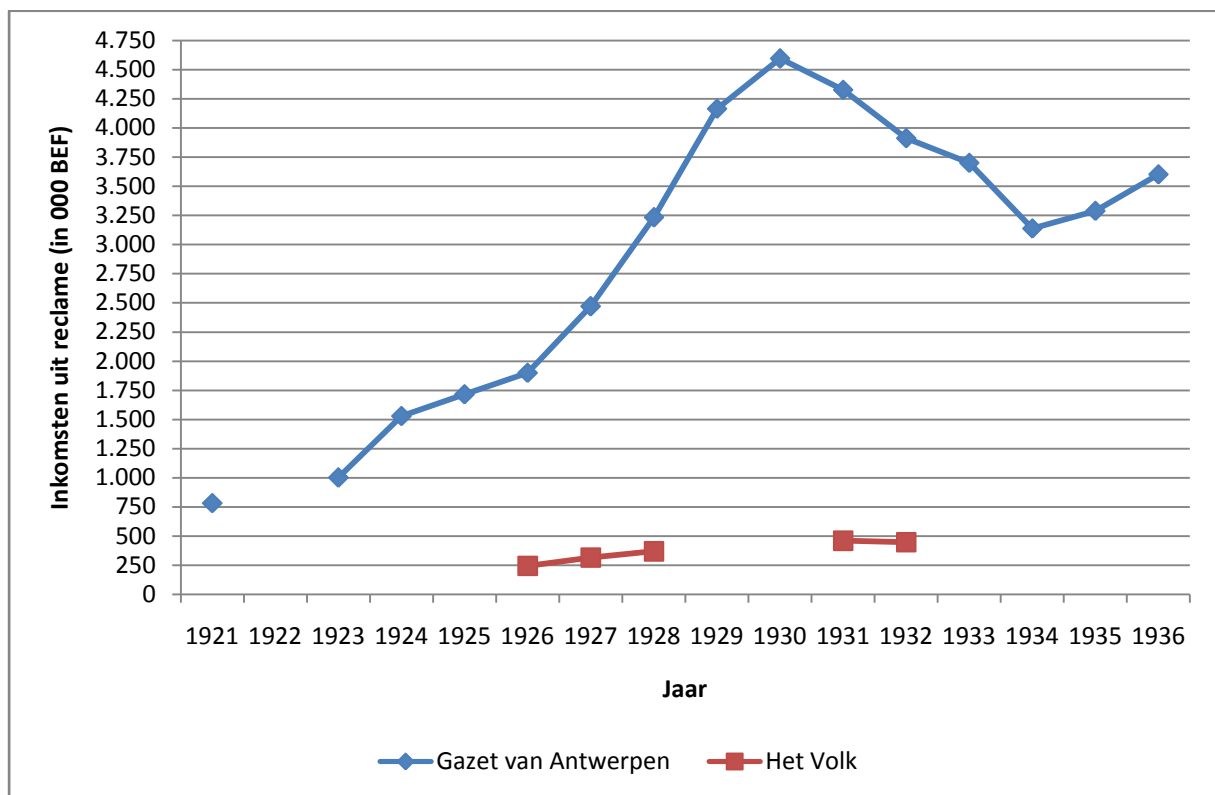
Grafiek 45 : aandeel reclame-inkomsten in omzet *Gazet van Antwerpen* en *Het Volk*



Bron: N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1921-1936; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1921-1936; N.V. Drukkerij Het Volk, Register met jaarrekeningen, 1926-1932.

Grafiek 46: reclame-inkomsten *Gazet van Antwerpen* en *Het Volk*, 1921-1936

(000 BEF)



Bron: N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1921-1936; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1921-1936; N.V. Drukkerij Het Volk, Register met jaarrekeningen, 1926-1932.

In de jaren na de Tweede Wereldoorlog tot 1970 verzesvoudigde de reële advertentie-inkomsten t.o.v. het vooroorlogse niveau. Tot 1976 daalden ze vervolgens dramatisch met 27,5 procent om tegen het einde van het decennium even spectaculair te hernemen met meer dan 40 procent. (cfr. supra I.2.2) De vruchten daarvan werden ongelijk verdeeld tussen de marktspelers. (zie Grafiek 47)

Echt spreken van een *circulation-spiral* zoals Gustaffson (1978) die bedoelde, lijkt toch te vergaand. Hoewel er uiteraard een evidente relatie bestond tussen verkochte oplage en reclame-inkomsten. Dat verband lijkt één van de belangrijkste redenen waarom titels met een beperkte oplage uit de markt werden geduwd. Gegeven vergelijkbare vaste *first copy costs*, analoge variabele productie- en distributiekosten enerzijds en de weinig gedifferentieerde verkoopprijs anderzijds zijn de inkomsten uit advertentie door dat verband de cruciale variabele in een krantenexploitatie. Zoals beschreven in Deel II.2.1. bij de casus van

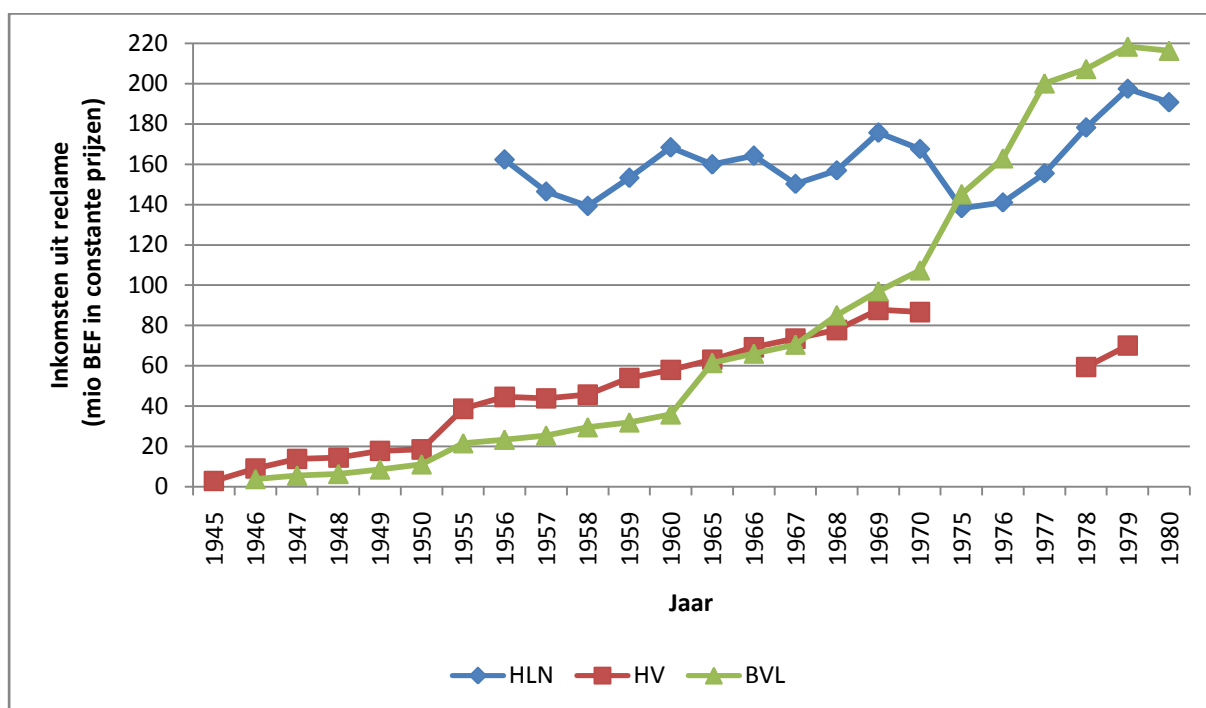
Gazet van Antwerpen vergroot de operationele hefboomwerking nog het belang van de reclame-inkomsten.

Over de lange termijn lijkt de markt toch een stuk dynamischer dan de *circulation-spiral*-theorie vooropstelt. Onderstaande grafiek toont bijvoorbeeld dat *Het Laatste Nieuws* als marktleider veel minder profiteert van de advertentiegroei dan opkomende kranten als *Het Volk* of *Het Belang van Limburg*. *Het Laatste Nieuws* stagneert eerder in de advertentie- en lezersmarkt in plaats van verder haar positie te versterken zoals de theorie zou doen vermoeden.

Het is niet heel duidelijk of de oprichting van regies einde jaren zestig een structurele invloed hebben gehad op de totaliteit van de advertentie-inkomsten. Er lijkt wel enig herverdelend effect te hebben gewerkt. Na de opzeg van de regiesamenwerking had een krant als *Het Volk* het moeilijker om haar aandeel in de reclamekoek te verdedigen.

Grafiek 47: inkomsten in constante prijzen uit reclame van Vlaamse kranten

1945-1980 (mio BEF, 1966=100)



Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad, 1956-1981; Uitgeverij Hoste, Basisinformatie aan de Ondernemingsraad, 1973-1981; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1979; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1981.

Men kan wel vaststellen dat *Het Laatste Nieuws* bijvoorbeeld toch ook in verhouding een groter aandeel van de reclamekoek naar zich toe trok. In 1970 was de krant in verkochte oplage ca. 40 procent groter dan *Het Volk* en in reclame-inkomsten ca. 90 procent.

Dat uitgeverij Concentra met *Het Belang van Limburg* zulke hoge toppen scheert, wekt verwondering. Temeer daar die krant ondanks haar uitgesproken leiderspositie in de provincie en haar voortdurende groei dan toch eerder een middelgrote krant is. Hier krijgt het argument van David Teece (2010) dat zakenmodellen net dienen om bedrijfsproblemen op te lossen een uitgesproken illustratie. Naast de krant gaf het bedrijf vanaf 1949 wekelijkse publiciteitsbladen uit onder de naam *HIER*. Na het overlijden van Frans Theelen in 1971 zal Jan Baert ze zeer succesvol herlanceren en verder uitbouwen als *JET-magazine*. Ook in deze werd de focusstrategie verder gezet, aanzienlijk versterkt door de in 1958 opgerichte persverdelers Concentra Post.⁶⁶ De aanleiding daartoe was het stop zetten van de krantenbedeling op zondag door de Belgische post. Theelen meldt daarover in het jaarverslag:

‘Een opiniepeiling bij onze lezers liet toe vast te stellen dat wij verschillende duizenden lezers zouden verliezen, ingeval we ons zondagnummer zouden schorsen. Wij besloten derhalve tot een zevende uitgave, ondanks de moeilijkheden daaraan verbonden. Om confraternele redenen⁶⁷ mocht ons blad Belang van Limburg maar 6 edities meer tellen en we moesten de zevende onder een andere titel laten verschijnen. Zo werd het blad De Zondag in Limburg geboren. Voor de 37.000 abonnementen echter was het nodig een afzonderlijk distributieorgaan te scheppen; we deden beroep op meer dan 20 auto's en ongeveer 500 dragers om aldus de zevende editie in de bus van de abonnementen te krijgen.’

(N.V. Concentra, Directiedossier 1958)

Die sterk gefocuste strategie ondersteund met een *management by objectives* (cfr. supra) maakte Concentra een bijzonder sterke partij in de provincie Limburg. Een marktaandeel daar (tot op vandaag) van ca. 80 procent spreekt in deze haast voor zichzelf.

⁶⁶ De in 1971 in onmin vertrokken bestuurder-directeur Louis Croonen zal later die sterke positie van Concentra bekampen met het kortstondige kranteninitiatief *De Krant* en het reclameblad annex verdeelbedrijf De Koerier. Begin jaren negentig wordt dat laatste overgenomen door de partijen achter de N.V. Silver Bullet, uitgever van het in Limburg concurrerende advertentieblad *Etalage*. In 1995 gaat die operatie ter ziele.

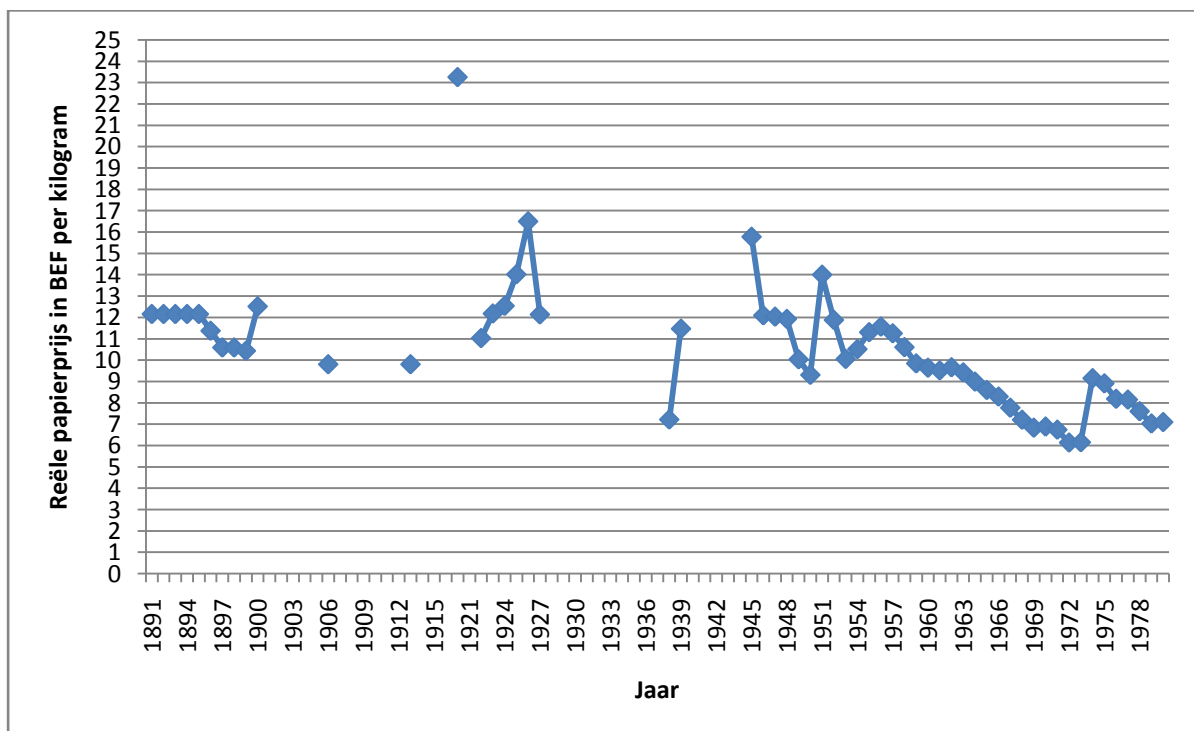
⁶⁷ De discussie tussen de dagbladuitgevers over het afschaffen van de zondageditie woedde drie jaar vanaf de ingang van de vijfdaagse werkweek in 1955. (Hugaerts, 1981, p. 89)

II.3.4. Een dalende papierprijs en uitbreiding van het (basis)product

Al enkele malen werd aangehaald dat de papierprijs over heel de bestudeerde periode in reële prijzen fundamenteel een dalende trend vertoonde. Voor de belangrijkste grondstof en doorwegende factor in een krantenexploitatie is dat een bijzonder relevant gegeven. (zie Grafiek 48)

Die trendmatige daling werd onderbroken met bij tijden scherpe stijgingen van de papierprijs. Naoorlogse schaarste dreef de prijs op. De moeilijke economische omstandigheden van de jaren twintig bracht eveneens een recordprijs, gevolgd door toch reëel dalende prijzen tijdens de deflatie van de eerste helft van de jaren 30. Na de Tweede Wereldoorlog veroorzaakten de Koreacrisis en in mindere mate de Suezcrisis kortstondige opstoten. Van 1957 tot 1973 daalde de reële papierprijs ononderbroken en voedde daarmee de lange termijn productontwikkeling van de kranten. Ondanks een stijging met nagenoeg 50 procent in 1974 door de olieschok bereikte men nooit meer het vroegere prijsniveau.

Grafiek 48 : reële papierprijs in BEF per kilogram, 1891-1980 (1966=100)



Bron: voor 1891-1939 : N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1891-1939.

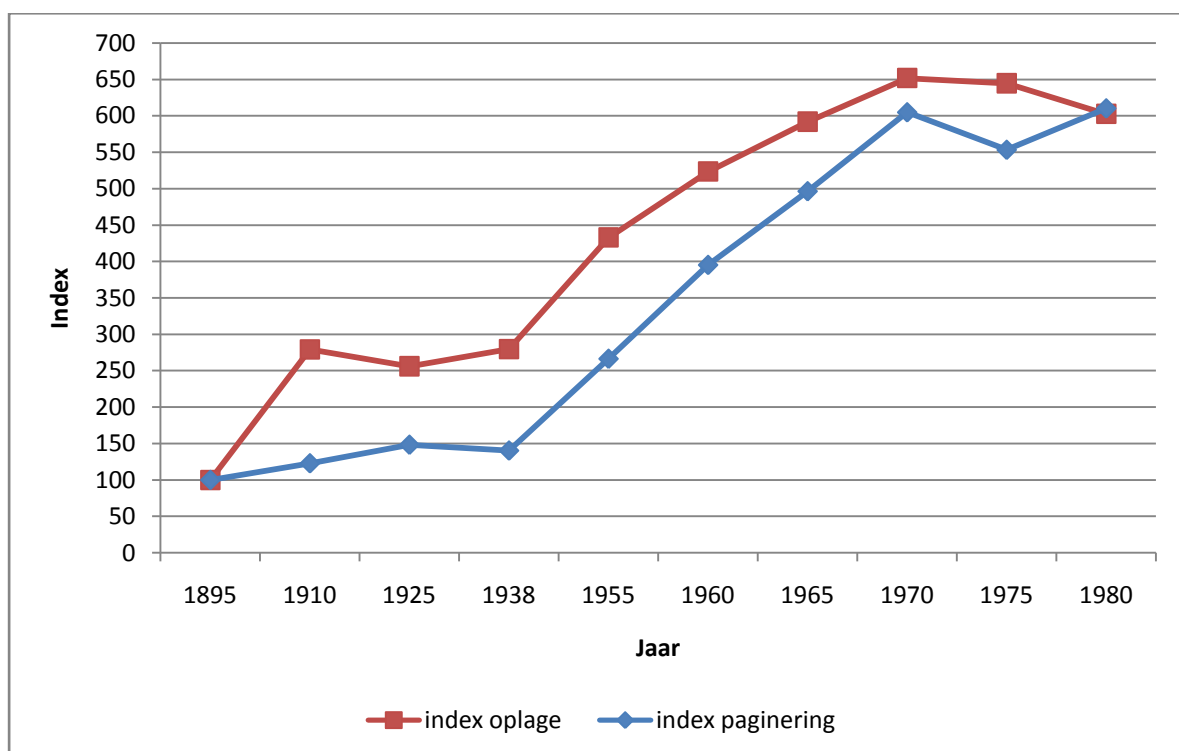
voor 1945-1956 : N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1956.

voor 1953-1980 : Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1953-1980.

In de exploitaties waren die plotse verhogingen wel heel voelbaar net omdat de kranten volumineuzer werden. Een eerste maatregel was bijgevolg een (tijdelijke) inkrimping van de paginering, mee door een dalend advertentievolume in die crisisjaren. Naarmate de papierenprijs weer ontspande, hernamen de kranten de uitbreiding van hun volumes. Het voorbeeld van *Gazet van Antwerpen* is sprekend. (zie Grafiek 49) Prims schreef al dat bij de aankoop van een nieuwe pers in 1928-1929 voor *Gazet van Antwerpen* ‘het nietig centenblaadje van 1891 een grote krant [is] geworden.’ (Prims, 1935, p.80)

Tijdens het Interbellum verrijkten de kranten hun inhoud en overstegen het lokale gebeuren. Nieuwe rubrieken zagen het licht en de kranten werden geflankeerd door bijkomende magazine-uitgaven: *Zondagsblad* bij *Het Volk*, *ABC* bij *Volksgazet*, *Zondagsvriend* bij *Gazet van Antwerpen* gelden als voorbeelden. Die bladen werden ingeschakeld in de marketing van de uitgeverijen en daartoe werden ook goedkope verzekeringen, reizen en dergelijke gekoppeld aan de uitgave. Dit alles was nog maar een opmaat voor de volume-explosie die de kranten zouden kennen na de Tweede Wereldoorlog. Het dan al grote *Het Laatste Nieuws* verdubbelde zijn papierverbruik. Bij *Het Volk* ging het om een vermeerdering met een factor 3,7 en bij Concentra zelfs over een meer dan verviervoudiging. (Camps, 1979, p. 92)

Grafiek 49: index oplage en paginering *Gazet van Antwerpen*, 1895-1980 (1895=100)



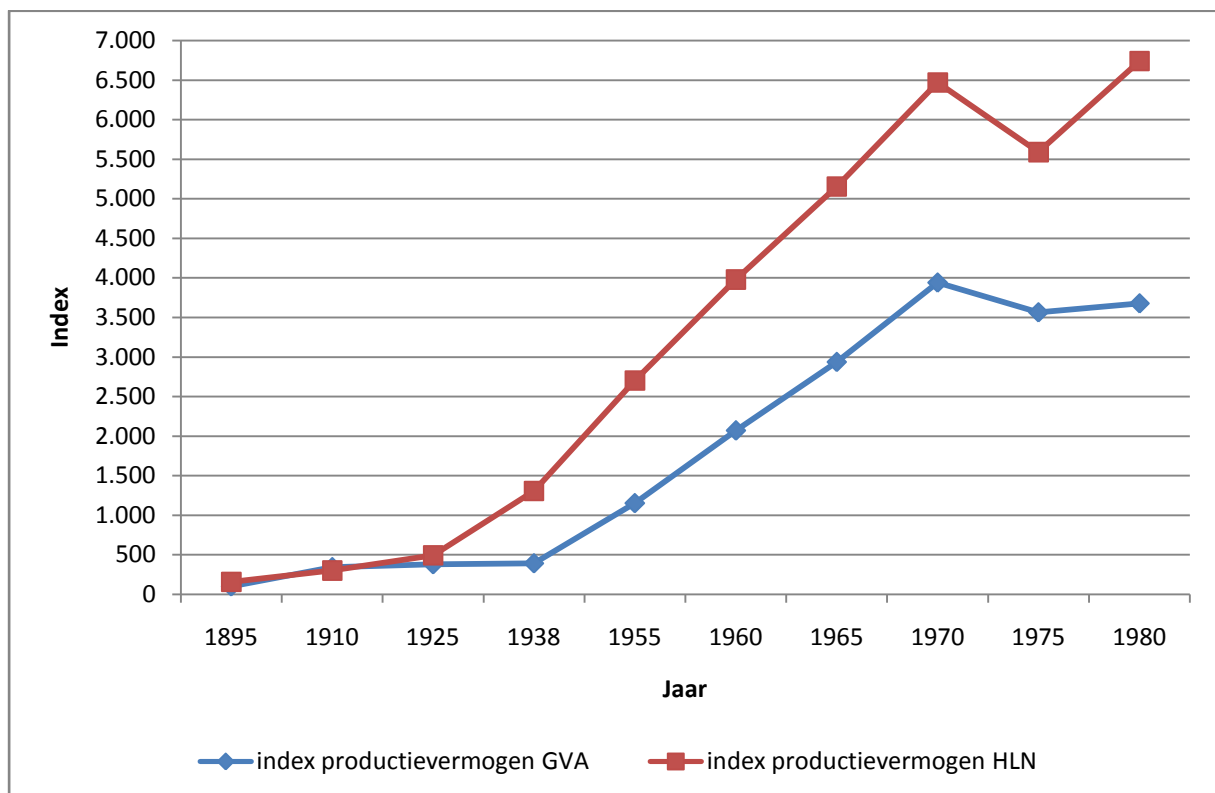
Bron: N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1893-1964; Ghijs, 1991 en Tabel III.

II.3.5. Een formidabele uitbreiding van de benodigde productiecapaciteit

Het stijgende papierverbruik wees er al op, de oplage- en volumeontwikkeling van de kranten veroorzaakten een behoefte aan voortdurend groeiende productiecapaciteit. Zowel op het vlak van machines als mensen was er nood aan additionele inzet. Na de introductie van de (hoogdruk) rotatiepers en de ontwikkeling van het linotype in het derde kwart van de negentiende eeuw gebeurde er technologisch weinig echt nieuw tot in de tweede helft van de zestiger jaren. Drukpersen werden wel groter en sneller wat de productiviteit verhoogde. Het is pas met de komst van het fotografisch zetten en het offsetprocedé dat van een fundamenteel nieuwe technologische omgeving voor de krantensector kan gesproken worden. (MacIver Neiva, 1996)

Een evolutie kan geschetst worden door de indexen van oplage en paginering met elkaar te vermenigvuldigen. (zie Grafiek 50) Voor bijvoorbeeld *Gazet van Antwerpen* en *Het Laatste Nieuws* geeft dat het volgende beeld. Als referentiepunt wordt het noodzakelijke productievermogen van *Gazet van Antwerpen* in 1895 genomen.

Grafiek 50 : index dagelijks productievermogen Gazet van Antwerpen en Het Laatste Nieuws, 1895-1980 (Gazet van Antwerpen 1895=100)



Bron: eigen berekening.

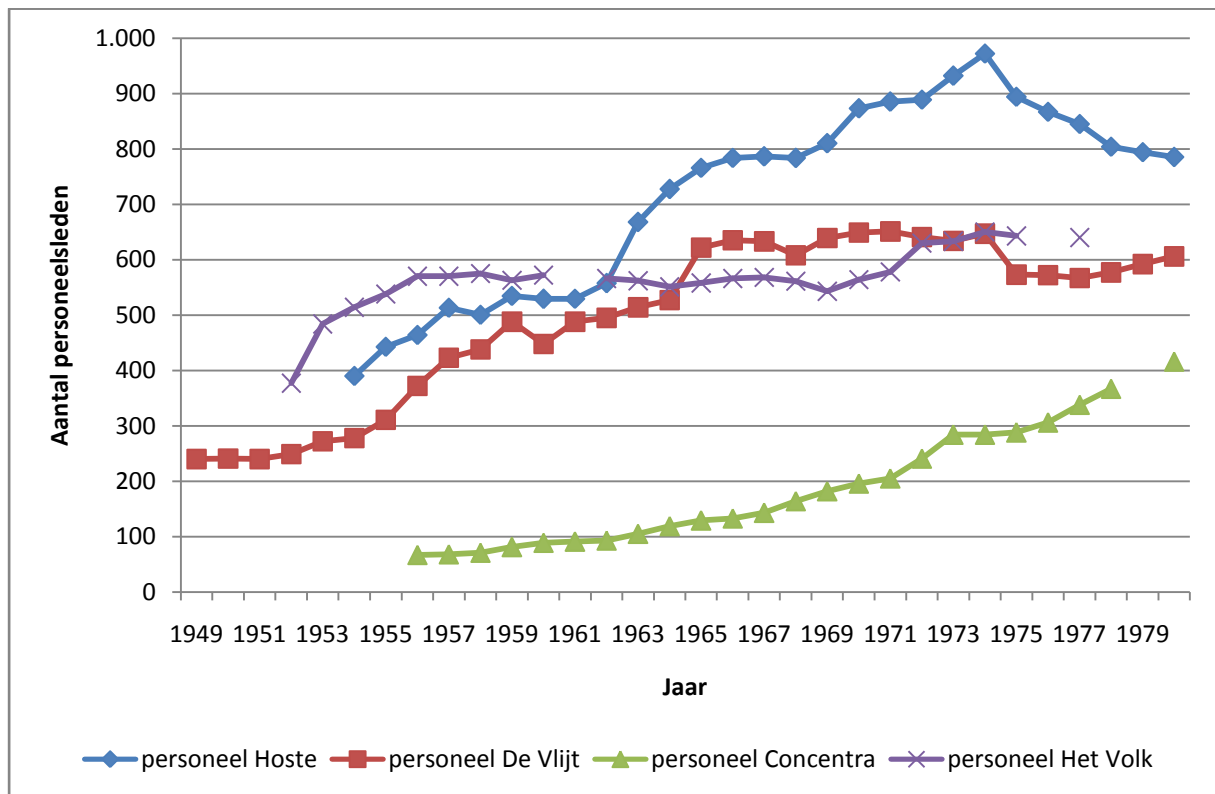
	1895	1910	1925	1938	1955	1960	1965	1970	1975	1980
GVA	100	343	380	393	1.153	2.068	2.937	3.940	3.565	3.676
HLN	157	301	493	1.305	2.701	3.979	5.153	6.469	5.589	6.740

Het evolutiepatroon van beide kranten is gelijkaardig ondanks een verschillende schaal-grootte. Als vroegere starter is de positie van *Het Laatste Nieuws* sterker in 1895. Tegen 1910 heeft *Gazet van Antwerpen* de Brusselse krant ingehaald. Het Interbellum is werkelijk verschillend daar *Gazet van Antwerpen* stagneert en *Het Laatste Nieuws* echt kan doorbreken. Na de Tweede Wereldoorlog zal voor *Het Laatste Nieuws* de oplagegroei vertragen terwijl *Gazet van Antwerpen* net dan snel positie wint, beide in combinatie dus met een aanzienlijke stijging in de paginering van de krant. De crisis van midden jaren zeventig is pertinent om daarna weer het vroegere niveau te hervinden.⁶⁸ Ten laatste moet wel worden vermeld dat deze berekening nog geen rekening houdt met de groter wordende kranten-formaten.

In praktijk wordt die theoretische capaciteitsberekening omgezet naar de inzet van arbeid en kapitaal. Het bronnenmateriaal levert dienaangaande nogal wat inzicht voor de periode na de Tweede Wereldoorlog. Ten eerste groeide het personeelsbestand gevoelig aan. (zie Grafiek 51) Het gezamenlijk marktaandeel van de vier genoemde kranten in grafiek 51 loopt tussen 1949 en 1980 op van 55% tot 68% en de gegevens kunnen dus als een representatief staal worden gevalideerd. De trend is duidelijk met een toename van het totale personeelsbestand tot aan het begin van de jaren zeventig. Opvallend is dat in de uitgeverijen Hoste en De Vlijt vanaf 1975 het personeelsaantal begint te dalen, bij *Het Volk* stagneert en bij *Concentra* blijft stijgen. Twee andere, de *Standaardgroep* en *Volksgazet*, failleren in 1976-1978.

⁶⁸ Tot 1990 stijgt deze index nog wel een beetje maar globaal genomen zal de volumestijging goeddeels afgevlakt worden door het afnemen van de oplages.

Grafiek 51: personeelsbestand Vlaamse uitgeverijen, 1949-1980

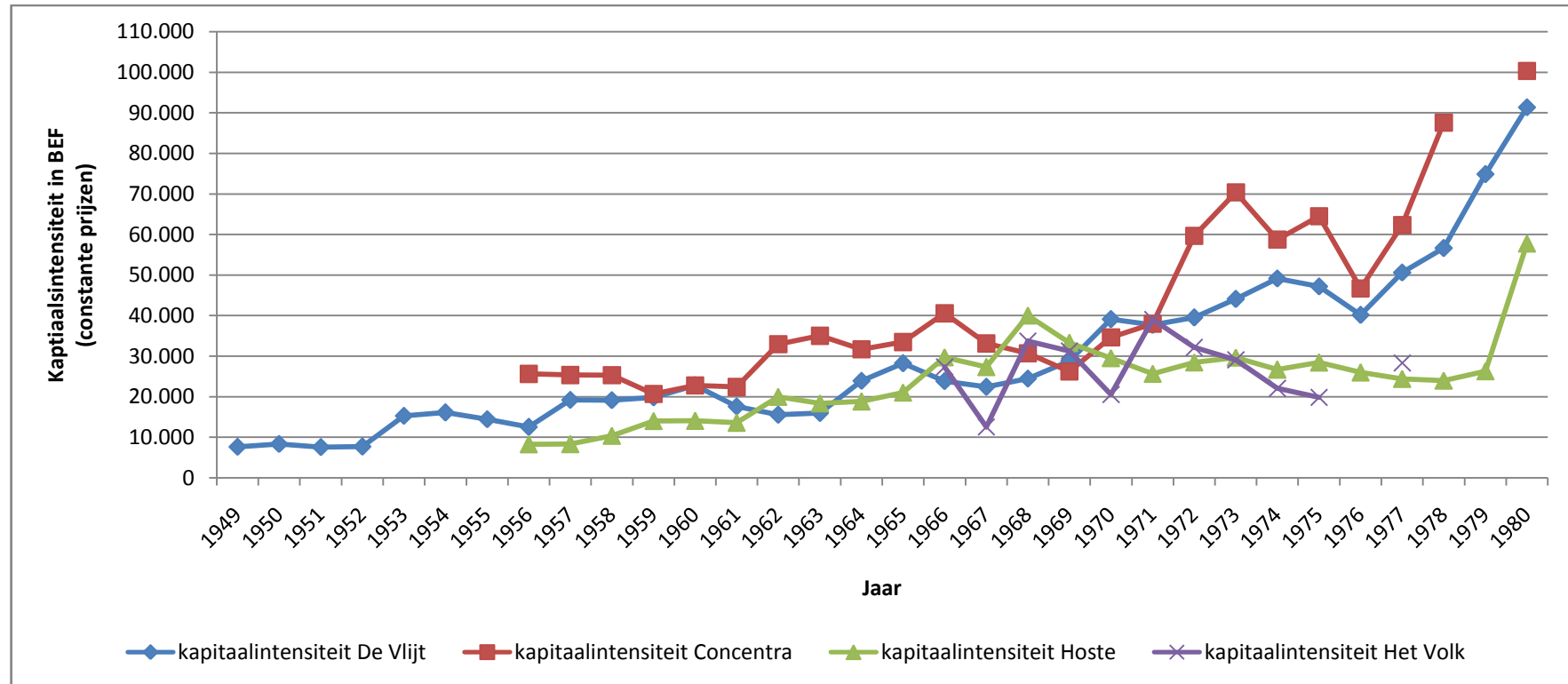


Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van Ondernemingsraad, 1950-1981; Archief Paul De Baere, Personeelszaken, 1943-1968; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945- 1979; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1981; Ghijs, 1991; Camps, 1979.

In theorie zijn er twee soorten investeringen, breedte- en diepte-investeringen. Het verschil tussen de twee wordt uitgedrukt in kapitaalintensiteit. Bij een breedte-investering blijft per definitie de kapitaalintensiteit gelijk, de verhouding kapitaal/arbeid wijzigt niet. Omwille van de voortschrijdende technologie komt dit soort investeringen in zijn zuivere betekenis amper voor in de praktijk. De diepte-investering is daarentegen een investering waarbij de kapitaalintensiteit groeit, de inzet van kapitaal per personeelseenheid neemt toe. Anders gesteld, uitbreiding- en/of vervangingsinvesteringen gaan doorgaans gepaard met een verhoging van de kapitaalintensiteit. Toch blijft er een belangrijk verschil bij het omslagpunt waar kapitaalinvesteringen in een vermindering van arbeid in absolute termen resulteren. Volgende grafiek (zie Grafiek 52) geeft de evolutie weer van de kapitaalintensiteit van de krantensector tussen 1949 en 1980. Kapitaalintensiteit wordt uitgedrukt als de verhouding tussen afschrijvingen en personeelsbestand. Om een zuiverder beeld te krijgen, wordt eveneens gerekend in constante prijzen.

Grafiek 52: kapitaalintensiteit van Vlaamse uitgeverijen in constante prijzen 1949-1980

(BEF; 1966=100)



Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1979; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1967; Archief Paul De Baere, Personeelszaken, 1943-1968; Bosmans, 1990, passim.

De trendlijnen zijn duidelijk, in drie van de vier gevallen neemt de kapitaalintensiteit gevoelig toe. Eerst eerder geleidelijk om in de loop van de zeventiger jaren fors te stijgen. Het is opvallend hoe de sector als geheel door een investeringscyclus ging met de aanschaf van nieuwe gebouwen om zich buiten de stadcentra te vestigen: *Gazet van Antwerpen* verhuist naar Linkeroever, *Het Belang van Limburg* trekt naar de Herckenrodesingel, De Standaard-groep trekt ook buiten de stad naar Kobbegem en Groot-Bijgaarden en haar faillissement maakt het uitgeverij Hoste mogelijk om de locatie in Kobbegem te verwerven. Die verhuizingen waren noodzakelijk geworden door de voortdurende groei van de inkomende en uitgaande papiertonnages en de logistieke vraagstukken van dien. De binnensteden waren niet langer voorzien op dergelijke ondernemingen. Het Volk breidde eveneens haar complex in de Forelstraat aan de rand van Gent voortdurend uit. (Hugaerts, 1981)

Deze beweging ging gepaard met technologische vernieuwing via photosetting en de geleidelijke invoering van het offsetprocedé in de drukkerijen. Personeelsbezetting is daarnaast, sommigen zullen betogen vooral, een resultaat van onderhandelingen binnen de sector en binnen de ondernemingen. Het fotografisch zetten is aanzienlijk minder arbeidsintensief dan het zetten in lood. De invoering van die nieuwe technologie ging niet zonder slag of stoot en stuitte op weerwerk vanuit de syndicale organisaties. Els De Bens schrijft: *'De veranderingen inzake zetten, drukken en on-line-technieken hadden aanzienlijke sociale gevolgen. Hoewel de zetters- en drukkersbonden zeer goed georganiseerd waren, verliep de omschakeling in België zonder grootschalige onrust en slaagde het sociale overleg erin, om door collectieve arbeidsovereenkomsten en omscholing de sociale gevolgen te kanaliseren. Dat was niet het geval in Groot-Brittannië en Frankrijk.'* (De Bens, 1997, p. 201)

De historica Elizabeth MacIver Neiva is van oordeel dat de concentratietendens in de Amerikaanse pers tussen 1953-1980 in heel grote mate het gevolg is geweest van de invoering van het fotografisch zetten. Kleinere, lokale krantenuitgevers zagen door gebrek aan sociale onderhandelingskracht de weg naar nieuwe technieken geblokkeerd. De opgebouwde expertise van *chain-newspapers* in deze materie leidde tot veel overnames van kleinere spelers, waarna de nieuwe technologieën alsnog werden ingevoerd. (MacIver Neiva, 1999)

Een Europees rapport over *Les accords de technologie en Belgique* uit 1986 (Huys e.a., 1986) schetst de onderhandelingsdynamiek van de Belgische/Vlaamse krantensector in het bredere geheel van sociale concertatie zoals die na de Tweede Wereldoorlog was georganiseerd. Wat het grafisch personeel betreft ⁶⁹ was het keurslijf nauw bepaald:

⁶⁹ Het krantenbedrijf kent een onderverdeling in drie personeelscategorieën die elk gevat worden door een ander statuut en bijhorende CAO's: journalisten, administratief personeel en grafisch personeel.

'Le principe fondamental qui peut être déduit de la succession des accords sectoriels, c'est que la modernisation de l'entreprise de journaux par l'application de nouveaux procédés techniques n'est tolérée que pour autant qu'un ensemble de garanties soient strictement respectées. Celles-ci se situent sur les trois terrains suivants:

- *protection du statut professionnel du travailleur graphique⁷⁰;*
- *sécurité d'emploi;*
- *diminution de la durée du temps de travail.'*

(Huys, e.a., 1986, p.146)

Een jarenlang onderhandelingsproces tussen werknemers en werkgevers leidde nooit tot een echte overeenkomst.⁷¹ De nieuwe technologie verminderde niet alleen het nodige arbeidsvolume, de aard ervan vervaagde bovendien de grens tussen redactie en zetterij wat de gesprekken ten gronde bemoeilijkte. Klassieke structuren herzien bleek een moeilijke opgave.

Ondertussen veranderde de situatie op het terrein voortdurend:

- het faillissement van De Standaardgroep in 1976 wijzigde daar de personeelsituatie drastisch met 800 afvloeiingen en een nieuwe start waarbij binnen het bedrijf wat soepelere afspraken werden gemaakt over het professioneel statuut (Huys e.a., 1986);
- een heel strikte bedrijf-CAO bij Het Volk in 1977 liet een opening dat journalisten (in de toekomst) rechtstreeks tekst zouden invoeren (Huys e.a., 1986);
- zowel bij De Vrijt als bij Hoste werden personeelsverminderingen doorgevoerd (cfr. supra).

In de daaropvolgende decennia zouden partijen hun principiële uitgangspunten niet verlaten, enkel in de praktijk ontstond een soort pragmatische behandeling van de vraagstukken. Niet zelden was dat naar aanleiding van een noodzakelijke bedrijfsherstructurering.

Met deze evolutie staat de Vlaamse krantensector op een kruispunt. Zoals Grafiek 53 aantoont zal vanaf 1980 het aantal arbeiders blijven dalen. Bedienden en zeker journalisten nemen daarentegen toe in het personeelsbestand. In het licht van de gepercipieerde verschraving door concentratie in de pers stoot men hier toch op een paradox. Het aantal werkzame journalisten zal net toenemen (+35 procent) nadat de sector qua verkoop over

⁷⁰ Het aspect 'functieclassificatie' is hierin een zeer taaie brok omdat nieuwe technologie dikwijls net functie-overschrijdend werkt.

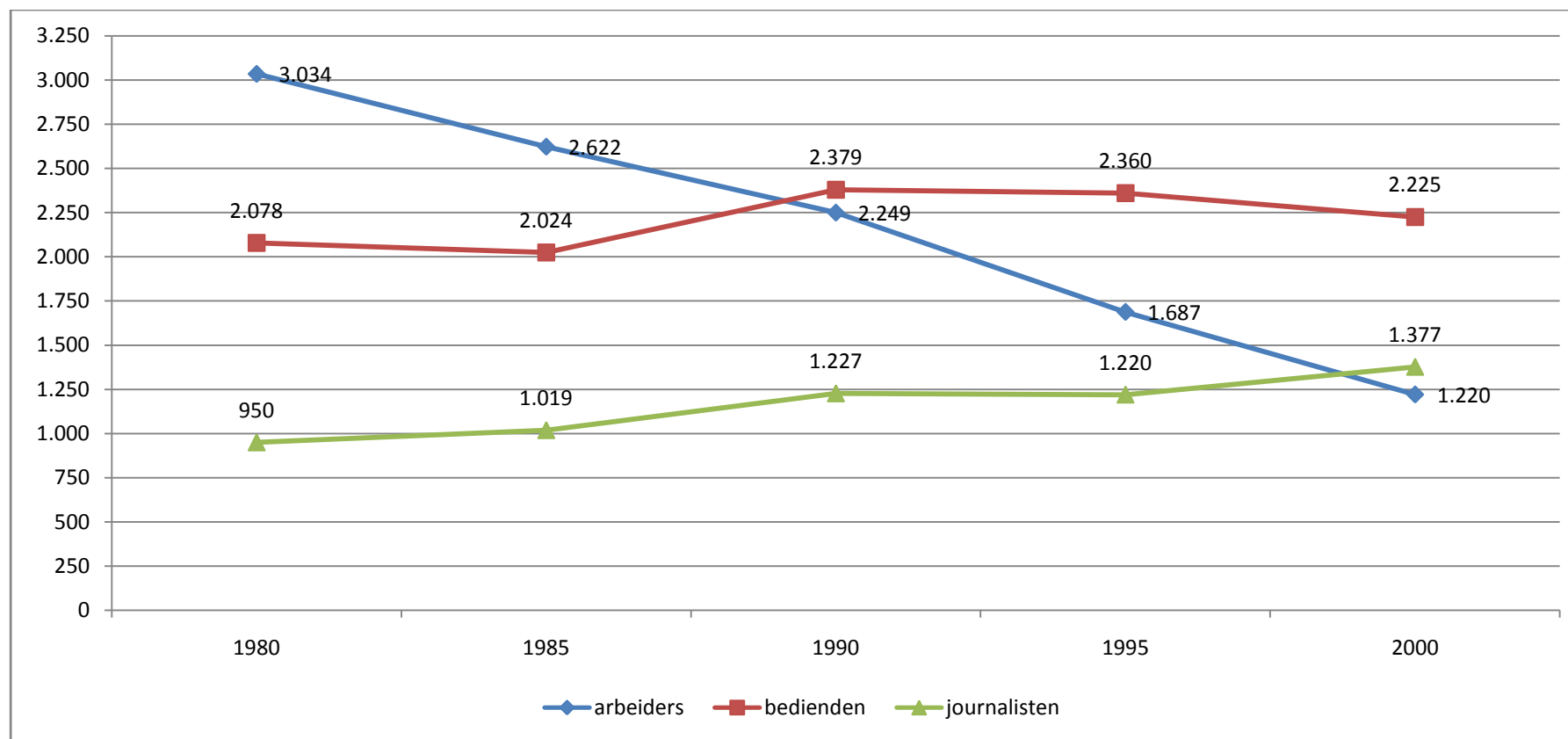
⁷¹ In 1986 werd uiteindelijk een 'nationaal kaderakkoord' gesloten waarin de principes van het overleg m.b.t. de invoering van nieuwe technieken worden vastgelegd. (De Bens, 1997, p.201) Deze was in 1983 vooraf gegaan door een nationaal akkoord voor alle sectoren. (Huys, e.a., 1986, p.2)

haar hoogtepunt heen is.⁷² Het werken in aangepaste industriële gebouwen en het continu doorzetten van de micro-electronica dreven sindsdien de indrukwekkende productiviteitsverbeteringen waardoor het arbeidersbestand voor de totale Belgische krantenwereld met 60 procent slonk. Het aandeel bedienden groeide licht (+7 procent in 1980-2000).⁷³

⁷² Pas aan het begin van de 21^{ste} eeuw zet ook een daling van het aantal journalisten in.

⁷³ De economische malaise zette vanaf 2001 ook de tewerkstelling van bedienden verder onder druk en de trend bij de arbeiders zette zich eveneens door.

Grafiek 53 : evolutie van het aantal personeelsleden naar type in de Belgische dagbladpers, 1980-2000



Bron: De Bens, 2010, pp. 108-109.

II.3.6. Een strijd om de (her)verdeling van de toegevoegde waarde

In het vorige hoofdstuk werd al gerefereerd naar de organisatie van de sociale concertatie na de Tweede Wereldoorlog. Tot dan gold eerder het gegeven van sociale confrontatie tussen werkgevers en werknemers. (De Volder, 2003) Tijdens het Interbellum stonden ook in de krantensector de partijen soms neus aan neus en werden loonsverhogingen afgedwongen. (o.a. N.V. De Vliet, *passim*) Het drukkersvak kende dan al een lange traditie van syndicalisatie. (Luyten, 1995; Langouche, 2010) Het naoorlogse programma van sociale vrede had vanaf 1944 een aantal specifieke uitgangspunten (Cassiers & Denayer, 2009):

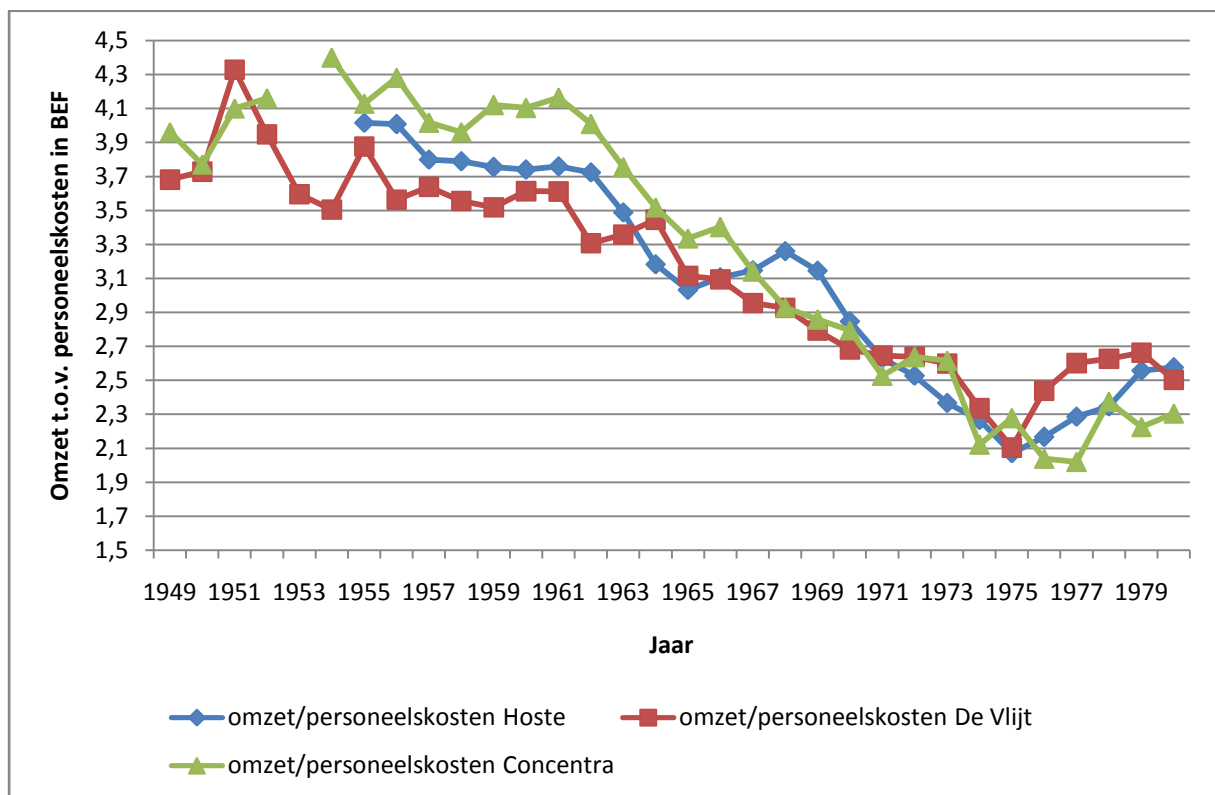
- 1) de wederzijdse erkenning van patronale en syndicale organisaties als gesprek-partners is de basis voor sociale vrede en loyale samenwerking;
- 2) die samenwerking heeft de verbetering van de levensomstandigheden van de totale bevolking voor ogen door economische welvaart;
- 3) de economische welvaart wordt gecreëerd door het goed functioneren van private ondernemingen;
- 4) de welvaart moet billijk worden verdeeld door systemen van collectieve/paritaire onderhandelingen en sociale zekerheid;
- 5) op het niveau van de sector(en) moet de (her)verdeling van de toegevoegde waarde worden genegotieerd.

In de daaropvolgende jaren werd daartoe een trapsgewijs geheel van overleginstanties gecreëerd. Het uitgangspunt was wel dat de onderneming de centrale rol speelde in welvaartcreatie. Daardoor ontstond ook voor de krantensector een geheel van collectieve arbeidsovereenkomsten op nationaal, sectorieel en bedrijfsniveau. Niet dat daarmee alles peis en vree was. De concrete invulling van taken, rechten en plichten van bijvoorbeeld de Ondernemingsraden gaf al snel stof tot discussie. Vanwege de vakbonden luidde de kritiek dat informatie onvoldoende werd gedeeld. De ondernemers waren erg bezorgd over in hoeverre vakbonden eerder het eigen instituut verdedigden in plaats van het personeel van de onderneming vertegenwoordigden. (Luyten, 1995; De Volder, 2003)

Hoog geaggregeerd wordt het effect van de nieuwe krachtverhoudingen duidelijk door de omzet van krantenbedrijven te vergelijken met hun personeelskosten. (zie Grafiek 54)

Grafiek 54 : omzet t.o.v. personeelskosten Vlaamse uitgeverijen, 1947-1981

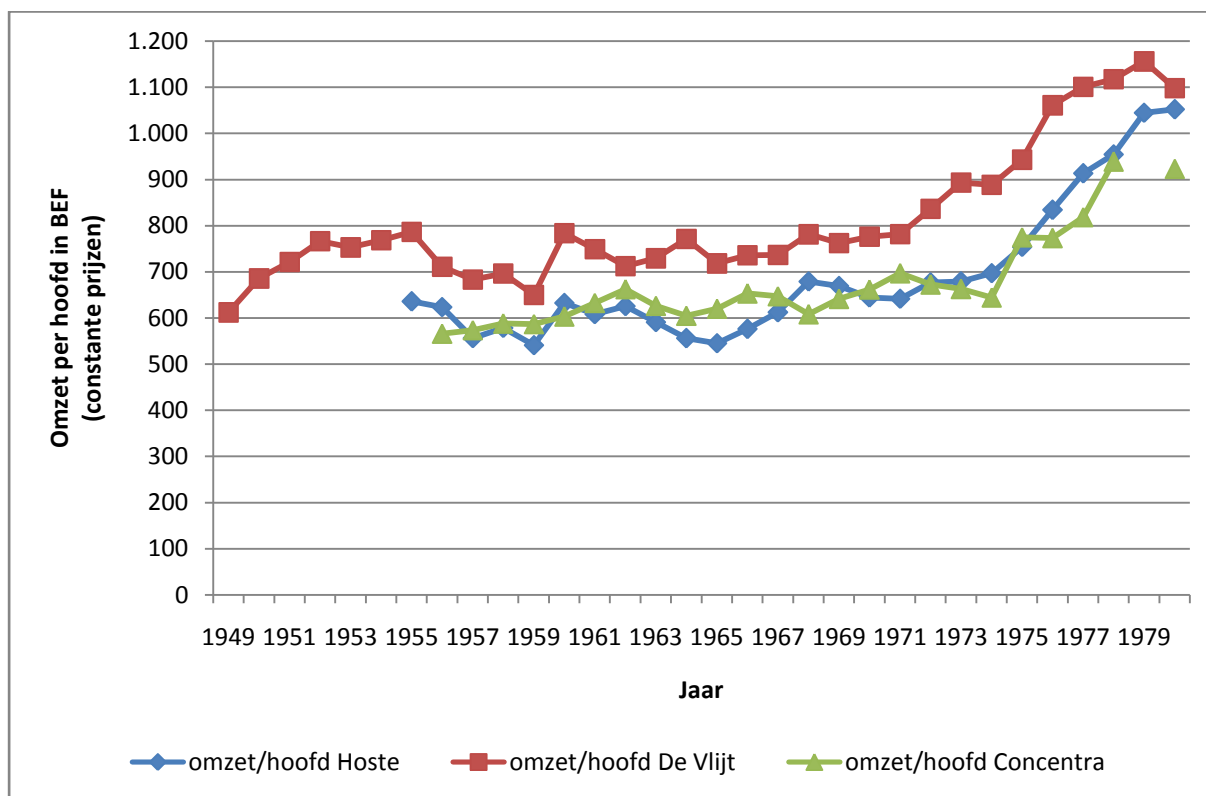
(BEF nominaal)



Bron: N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; Uitgeverij Hoste, Verslagen van Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Contentra, Directiedossiers, 1954-1981; Bosmans, 1990, passim;

In de logica dat omzet in een gevestigde sector als het krantenbedrijf een relevante indicator is, toont Grafiek 54 dat personeelskosten in de naoorlogse periode een steeds groter stuk van de taart naar zich toe trekken: van gemiddeld 25 procent in 1947 naar circa de helft midden jaren zeventig om daarna weer te dalen naar ca. 40 procent van de omzet. Uiteraard is dat maar één zijde van het verhaal. Een belangrijk principe van het sociaal pact was wel degelijk de verdeling van de productiviteitswinsten. Door het geheel van investeringen, productontwikkelingen, prijsstijgingen, groeiende inkomsten uit reclame en dalende papierenprijzen groeide ook de omzet en nog belangrijker de toegevoegde waarde per arbeids-eenheid gevoelig. Grafiek 55 toont de stijging van de omzet per hoofd (in constante prijzen) tussen 1949 en 1980 voor enkele Vlaamse uitgevers. Naast een wat cyclische ontwikkeling toont de grafiek een stijgende trend. Deze grafiek brengt nogmaals een bijkomend element aan van de structureel wijzigende omgeving waarin de Vlaamse krantensector vanaf de zeventiger jaren opereert.

Grafiek 55 : omzet per hoofd in constante prijzen, 1949-1980 (000 BEF; 1966=100)

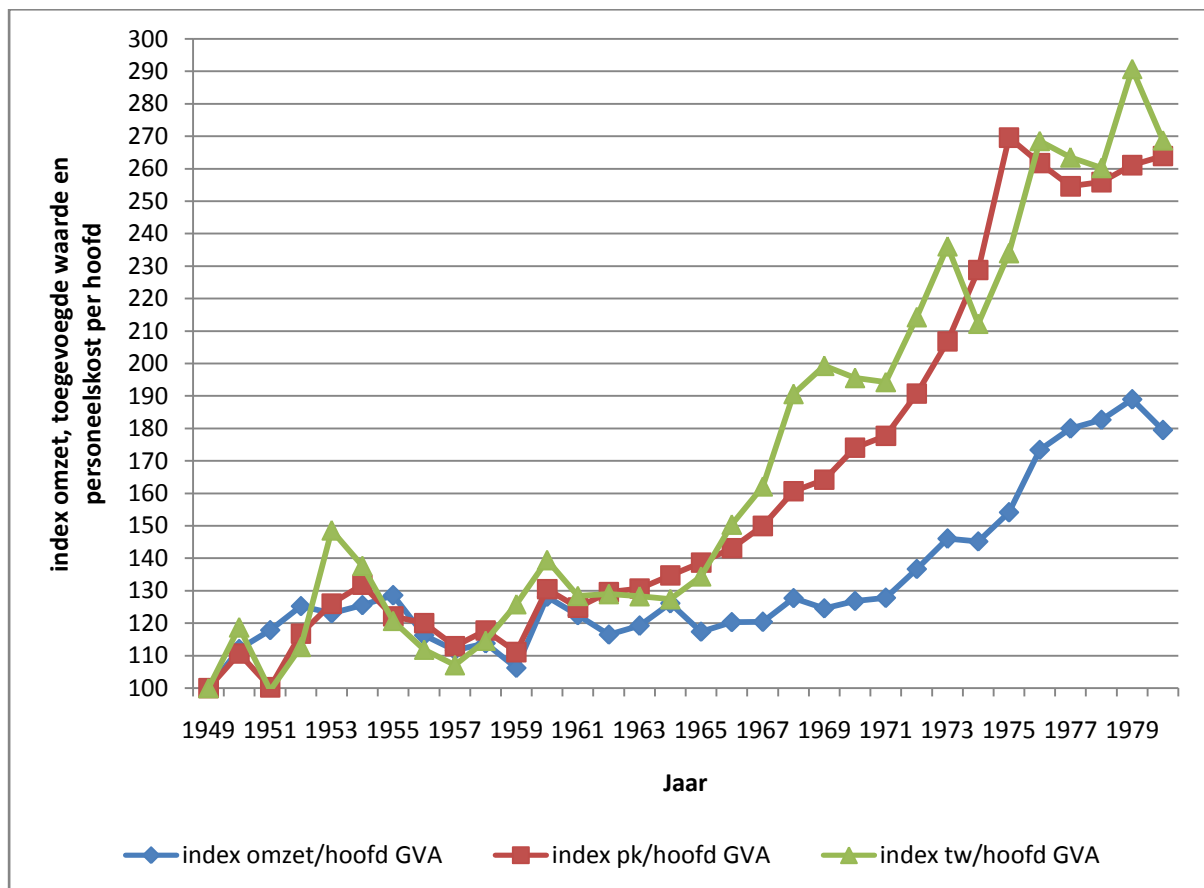


Bron: N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; Uitgeverij Hoste, Verslagen van Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Contentra, Directiedossiers, 1954-1981; Bosmans, 1990, passim.

Het samenspel van de verschillende elementen wordt helemaal duidelijk als omzet, toegevoegde waarde en personeelskosten worden samengebracht. Als *pars pro toto* geeft de casus van De Vlijt een bijzonder inzicht voor de periode na de Tweede Wereldoorlog tot aan 1980. Per eenheid arbeid worden omzet, toegevoegde waarde en personeelskost samengebracht. (zie Grafiek 56) Tot 1960 ontwikkelen zich die binnen een bepaalde bandbreedte redelijk parallel. Tussen 1960 en 1965 stijgt de personeelskost per hoofd sterker dan de omzet en de toegevoegde waarde. In de jaren tot 1973 stijgt de omzet per hoofd aanzienlijk trager dan de toegevoegde waarde, niet in het minst door de dalende papierprijs en toenemende machinecapaciteit. De personeelskost houdt stapsgewijs gelijke tred met de toegevoegde waarde. In 1974-1975 stijgt de personeelskost weer aanzienlijk sneller dan de toegevoegde waarde. Zowel de dramatische stijging van de papierprijs als de daling van de reclame-inkomsten en de indexmatige verhogingen van de lonen veroorzaken spanning in de exploitatie. Nadien ontspant de situatie door hernemende inkomsten uit

advertentie, dalende papierprijzen, personeelsafbouw⁷⁴ en opnieuw stijging van de krantenprijs.

Grafiek 56 : index omzet, toegevoegde waarde⁷⁵ en personeelskost per hoofd *Gazet van Antwerpen*, 1949-1980 (1949=100)



Bron: N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; Bosmans, 1990, passim.

De voorgaande bespreking van het zakenmodel in oorsprong en ontwikkeling kan verder uitgediept worden met de methodieken die de strategische literatuur ter beschikking stelt. Die analyse is het onderwerp van de volgende hoofdstukken.

⁷⁴ Naast de personeelsafbouw speelden ook de nationale maatregelen ter loonmatiging een zekere rol.

⁷⁵ Toegevoegde waarde werd hier heel strikt geformuleerd als bedrijfsopbrengsten minus grondstoffen en minus diverse goederen en diensten.

II.4. Een robuust zakenmodel?

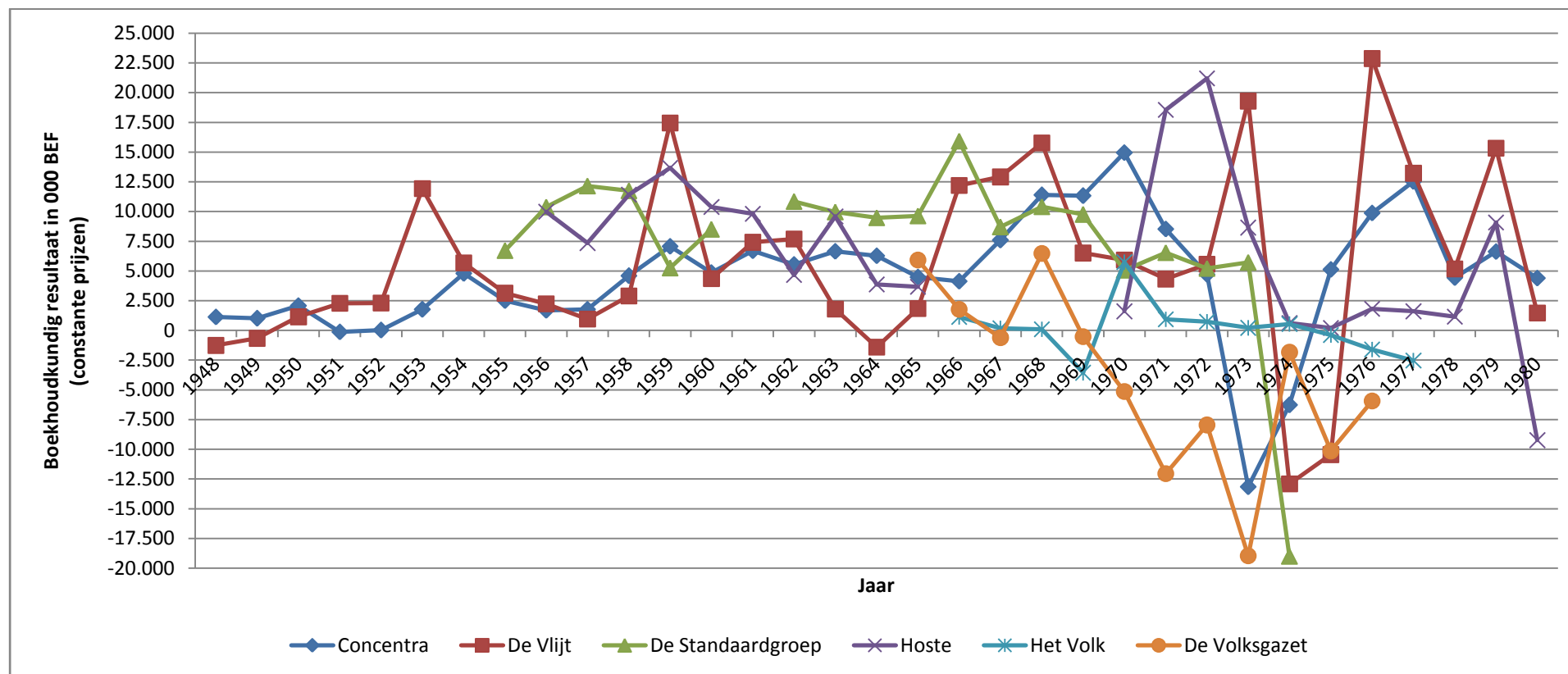
Bij de bespreking van de vroege kranten en de centenbladen werd al ingezoomd op de financiële haalbaarheid van die ondernemingen. (cfr. supra). Uit die analyse bleek dat tot aan de afschaffing van het dagbladzegel in 1848 geen duurzame kranteninitiatieven mogelijk waren in de Vlaamse markt. Tussen 1848 en 1870 waren Vlaamse dagbladen enkel levensvatbaar voor zover ze werden ondersteund door een gemengd bedrijfsmodel. Het type van de 'imprimeur-libraire' die ook krantenuitgever werd, voerde de toon aan. Ondanks een halvering van de krantenprijs en een geleidelijke opening van de advertentiemarkt bleef het abonneementenpubliek al bij al bescheiden. Met de opkomst van het centenblad op basis van losse verkoop vanaf 1870 brak de lezersmarkt open en velen zagen daarin een marktopportunititeit. Als het aantal verschijnende titels een betrouwbare indicator is voor diversiteit in de pers, lagen de hoogdagen inderdaad in de periode 1870-1914. Aan een lage prijs een economisch leefbaar lectoraat opbouwen, bleek voor de meeste spelers echter een onhaalbare kaart op de wat langere termijn. De kapitaalvereisten om een succesvol model op te bouwen waren al bij al te hoog voor velen. Zowel de uitbreiding van (productie) capaciteit als de groeiende behoefte aan werkkapitaal maakten de sector kapitaalintensiever. Ook voor groeibedrijven was de toegang tot vers geld van essentieel belang. Voor uitgeverijen die onvoldoende groei konden realiseren, waren de problemen des te groter. Zij waren aangewezen op of een zekere vorm van mecenaat of een verlaging van de periodiciteit of een fusie met andere kranten of een combinatie van die factoren. Een beperkt aantal partijen kon tegelijkertijd door voornamelijk gerichte marktontwikkeling een dominant marktaandeel opbouwen. De (bijkomende) exogene schok van de Eerste Wereldoorlog dreef verder een gevoelige schifting door in de Vlaamse krantenwereld.

II.4.1. Bescheiden bedrijfseconomische resultaten

Na de Eerste Wereldoorlog kreeg de echte groeifase van de Vlaamse krantenmarkt vorm. In het hoofdstuk over de Modernen werden de kenmerkende tendensen van het zakenmodel besproken. Hoe vertaalde de groeiende lezersmarkt zich bedrijfseconomisch? Leidde de productinnovaties, prijsstijgingen, toenemende reclame-inkomsten, investeringen, dalende papierenprijzen en stijgende loonkosten tot een rendabel resultaat? Een eerste indicatie geeft de ontwikkeling van de boekhoudkundige winsten voor verschillende Vlaamse krantenbedrijven zoals die werden teruggevonden in de archieven en literatuur. (zie Grafiek 57) Dat beeld is grillig en afgezien van enige cycliciteit schijnt de krantenomgeving door de impact van de verschillende elementen eerder weinig voorspelbaar.

Grafiek 57 : boekhoudkundig resultaat van Vlaamse krantenbedrijven, 1948-1980

(000 BEF in constante prijzen, 1966=100)



Bron: N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1979; Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1981; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; Archief André Vlerick, Statuten en geannoteerde balansen en rekeningen N.V. De Standaard, 1961-1967; Bosmans, 1990, passim; Van Nieuwenhuysse, 2002, passim; Roels, 2012, p.34.

Voor Gazet van Antwerpen ziet in de periode 1949-1980 het samenspel van de verschillende factoren er als volgt uit:⁷⁶

- de bedrijfsopbrengsten stijgen voortdurend (ook in reële termen) enkel onderbroken in 1962, 1975 en 1980; de basis hiervan was groeiende verkoop, stijgende verkoopprijs, groei van de advertentie-inkomsten en vanaf 1970 ook de overheidssteun⁷⁷;
- het aandeel van de handelsgoederen daalt trendmatig door de voortdurende daling van de papierprijs; sterke daling tussen 1964 en 1969 met daarna een stabilisatie;
- het aandeel van de lonen stijgt trendmatig met een sterke stijging tussen 1964 en 1975; daarna volgt door personeelafbouw en loonmatiging een gevoelige daling;
- het aandeel van de afschrijvingen stijgt trendmatig maar blijft eerder bescheiden over de hele periode met een gemiddeld aandeel van 4,86 procent; in 1979-1980 stijgt het aandeel sterker;
- het aandeel van de cashflow⁷⁸ stijgt trendmatig licht met enkele uitschieters naar boven bij een plotse daling van de papierprijs (1953, 1959, 1972/73) en naar onder in 1963/64 en 1974/75 bij forse toename van diezelfde papierprijs en voor 1974/1975 door de explosieve groei van de loonlasten; over de periode bedraagt het aandeel van de cashflow in termen van opbrengsten gemiddeld 5,05 procent, wat eigenlijk laag is.

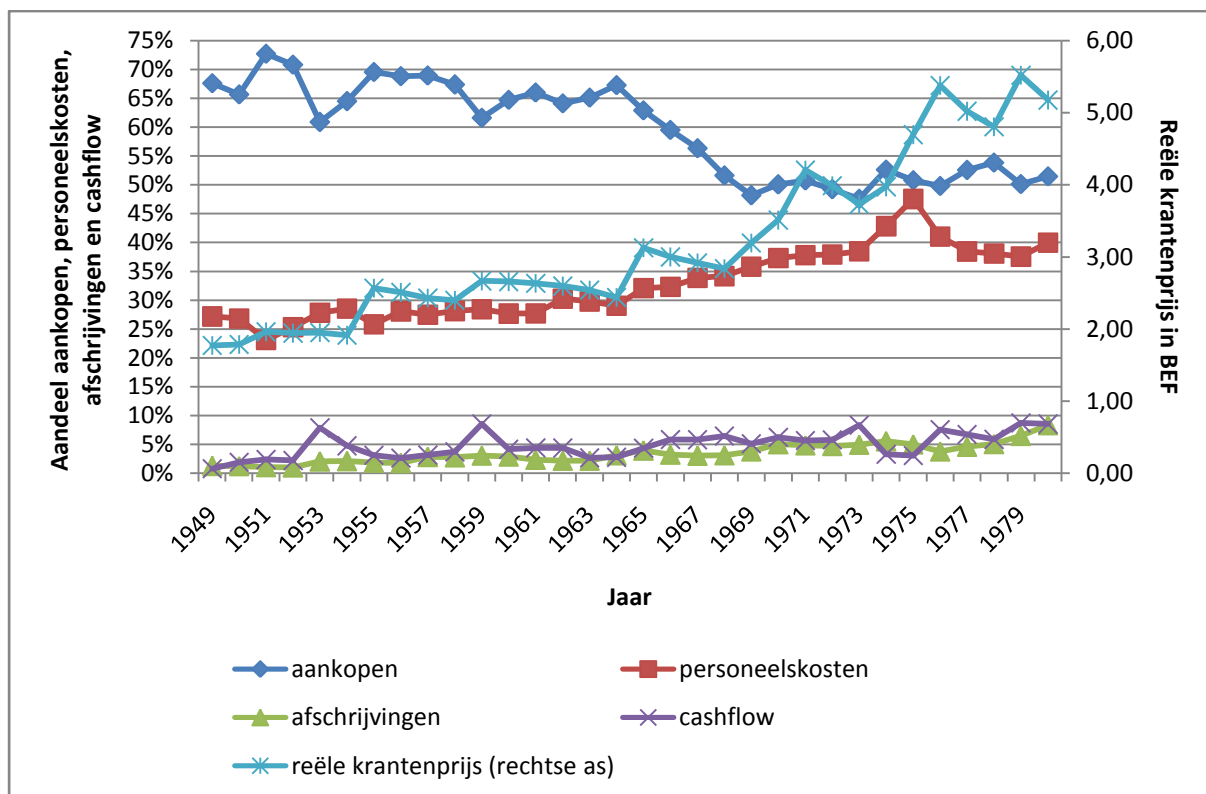
In Grafiek 58 werd de reële krantenprijs als omzetvariabele opgenomen. De relatie tussen krantenprijs en cashflow is haast evident. In 1955 was een verhoging nodig om de stijgende grondstoffenprijs op te vangen, in 1965 om de gestage toename van de loonmassa te compenseren, in 1969-1971 voor dezelfde reden en om de stilvallende advertentiemarkt te dekken, in 1974-1977 om het bedrijfsmodel ueberhaupt in leven te houden tijdens de perfecte storm waarin de krantenwereld was terechtgekomen.

⁷⁶ Alle variabelen worden hier uitgedrukt in percentages van de bedrijfsopbrengsten.

⁷⁷ De overheidssteun wordt later uitgewerkt voor de sector als geheel.

⁷⁸ Hier gedefinieerd als nettowinst plus afschrijvingen. De relatie met de voorgaande grafiek is dus dat de nettowinst het verschil is tussen cashflow en afschrijvingen.

Grafiek 58 : aandeel aankopen, personeelskosten, afschrijvingen en cashflow in bedrijfsopbrengsten en ontwikkeling van de reële krantenprijs N.V. De Vlijt, 1949-1980

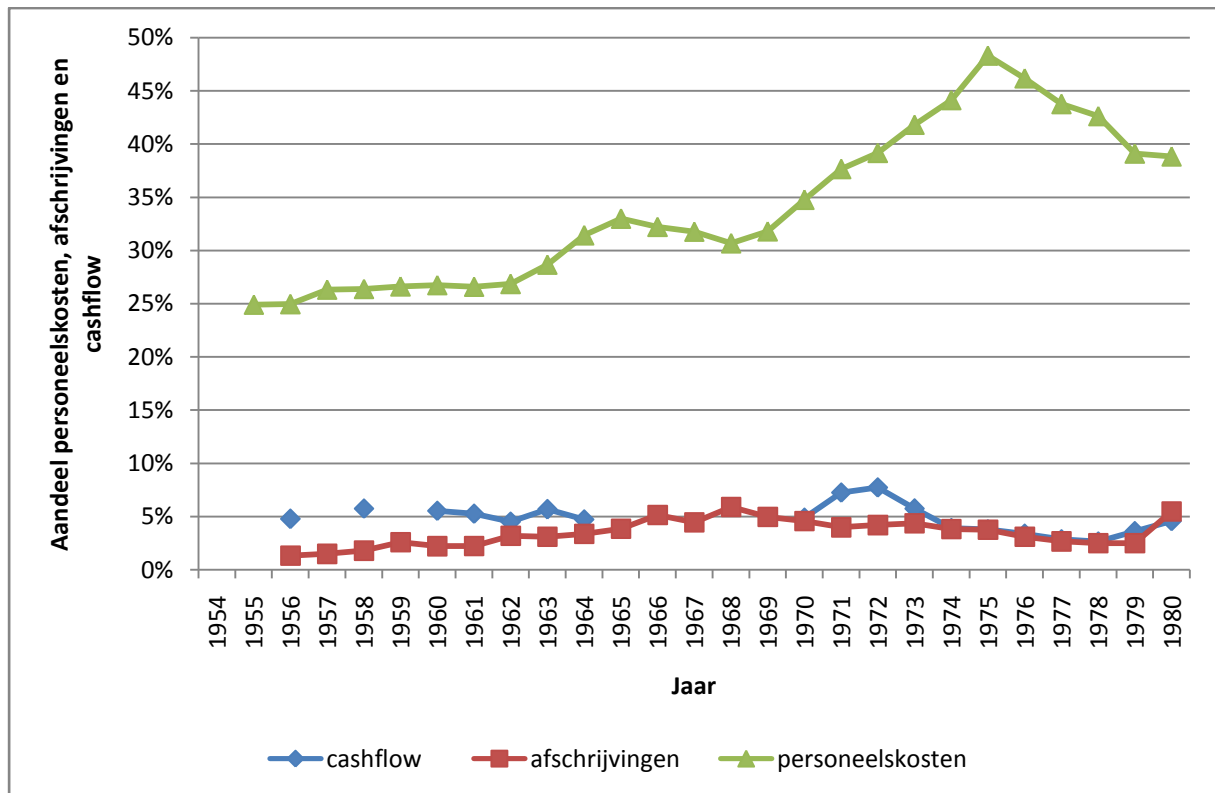


Bron: N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; Bosmans, 1990, passim.

De exploitatie van *Het Laatste Nieuws* vertoont een gelijkaardig beeld. (zie Grafiek 59) Het juiste aandeel van de handelsgoederen kon niet achterhaald worden. De ontwikkeling van loonkosten, afschrijvingen en cashflow is wel zeer vergelijkbaar. Ook hier springt de lage winstgevendheid van de operaties in het oog. Een maximale cashflow op bedrijfsopbrengsten van nog geen 8 procent en gemiddeld rond de 3 à 5 procent is geen financieel walhalla. Eveneens in het geval van *Het Laatste Nieuws* werd de cashflow vanaf 1970 ondersteund door de overheidsmaatregelen. (cfr. infra)

De financiële buffer was in beide gevallen dus eerder smal. Wat op zich wel wat verwondert aangezien beide prominent in de top 3-4 van de Vlaamse krantenmarkt figureerden. Gevestigde waarden met een groot marktaandeel en stevige positie in de advertentiemarkt die in theorie ook op aanzienlijke schaalvoordelen konden bogen. Daar kan met zekerheid uit worden afgeleid dat het voor kleine(re) spelers nog aanzienlijk moeilijker was om een rendabele krantenexploitatie op koers te houden. Zelfs relatief kleine schommelingen in krantenverkoop, krantenprijs, papierprijs, lonen of advertentie wegen rechtstreeks door in de winstgevendheid.

Grafiek 59 : aandeel personeelskosten, afschrijvingen en cashflow in bedrijfsopbrengsten N.V. Hoste, 1955-1980



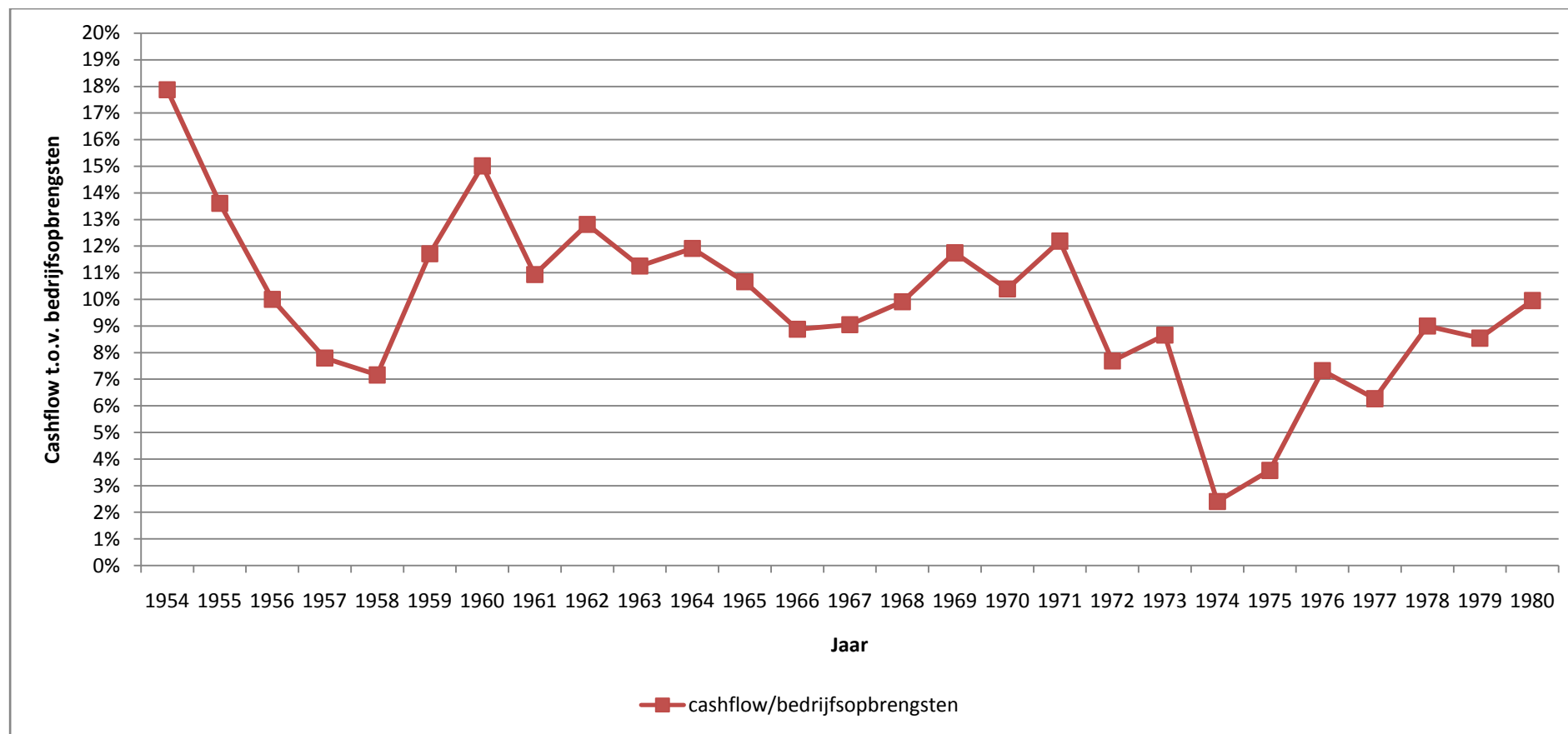
Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981.

Het verklaart in belangrijke mate waarom kleine(re) titels als *Het Handelsblad*, *De Gentenaar-De Landwacht*, *De Nieuwe Gazet* en *Het Nieuws van den Dag* in de periode 1957-1962 op zoek gingen (c.q. moesten) naar een oplossing door zich te verkopen aan een andere speler⁷⁹ en waarom *De Rode Vaan* in 1958 ermee ophield. De socialistische pers stapelde de verliezen op naarmate de verkoop afkalfde en werd door de partij en haar dependenties financieel boven water gehouden. (Roels, 2012)

Concentra was hierop de spreekwoordelijke uitzondering door een uitgesproken regionale focus en een versterkt zakenmodel door de advertentiemarkt ook naast de krant te bewerken. (cfr. supra) Onderstaande grafiek (zie Grafiek 60) toont de evolutie van de cashflow voor N.V. Concentra in de jaren 1954-1980. Over de periode heen zette deze uitgeverij een betere prestatie neer met een gemiddelde van 9,87 % cashflow in termen van de bedrijfsopbrengsten. Een resultaat (zie Grafie 63) dat door andere uitgeverijen enkel in piekjaren werd gehaald.

⁷⁹ In deze gevallen is het tevens belangrijk om toch ook een (nakende) generatiewissel in aandeelhouderschap in ogenschouw te nemen. Het moment blijkbaar waarop kritisch naar de waarde en economische toekomst van de krant werd gekeken.

Grafiek 60 : cashflow in termen van bedrijfsopbrengsten N.V. Concentra, 1954-1980

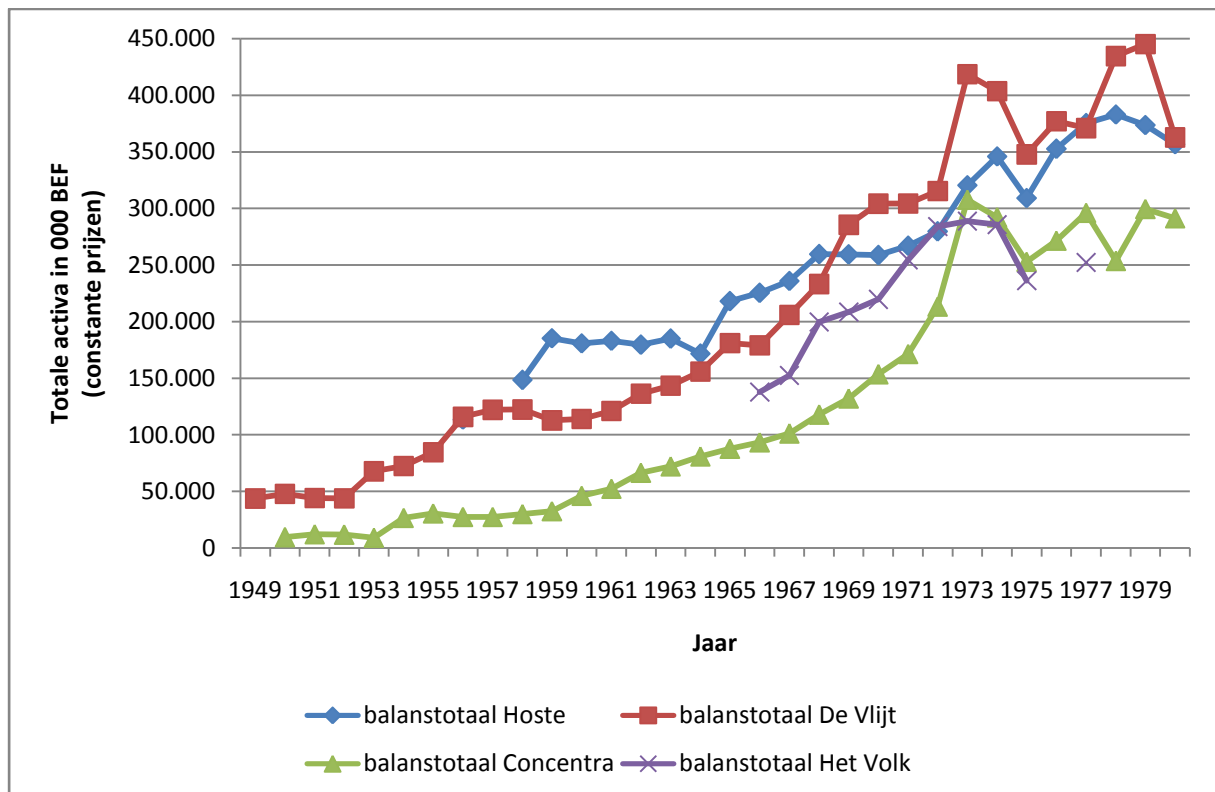


Bron: N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1981.

Ondanks de structureel zwakke winstgevendheid was de opbouw van activa in de sector indrukwekkend. Zoveel blijkt uit volgende grafiek (zie Grafiek 61) waarin de ontwikkeling van de totale activa (in constante prijzen) wordt weergegeven.

Grafiek 61 : ontwikkeling totale activa van Vlaamse uitgeverijen, 1948-1980

(000 BEF in constante prijzen; 1966=100)



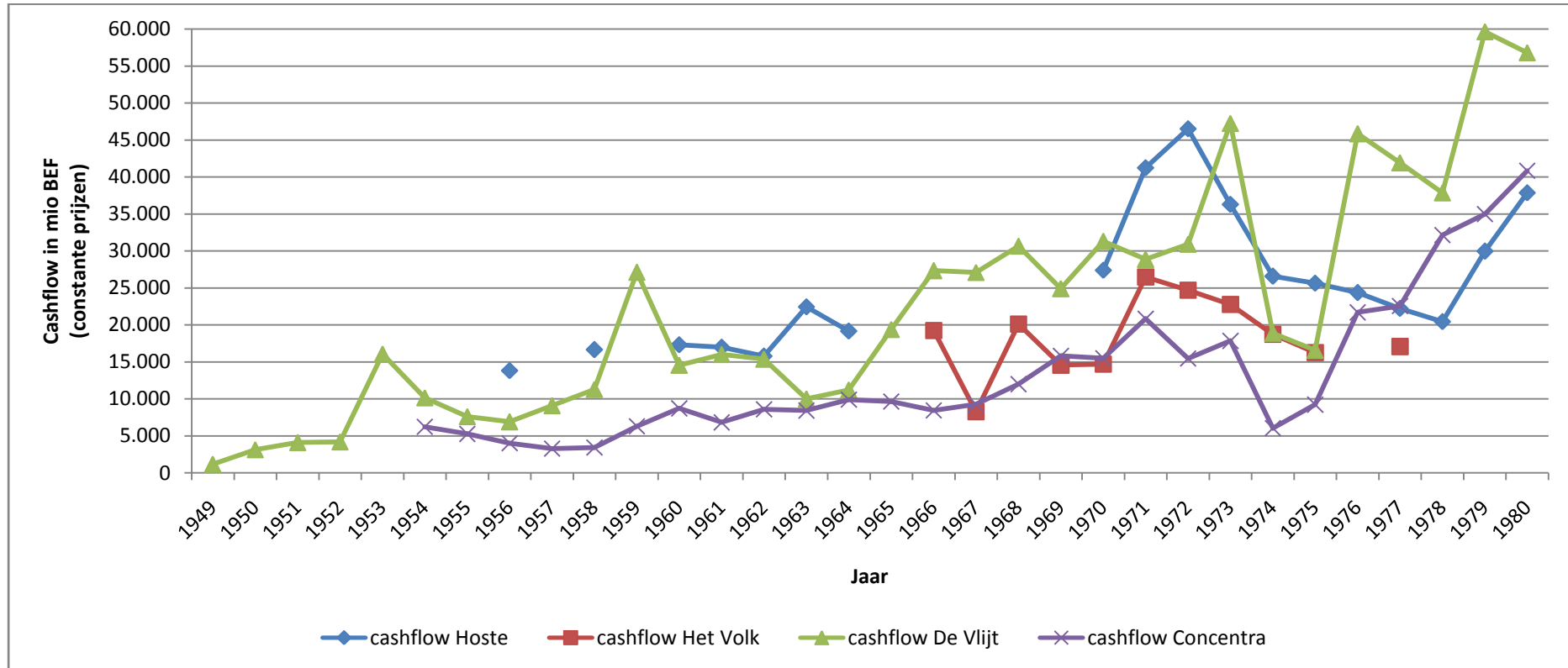
Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1979; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1967; Bosmans, 1990, passim.

Wanneer deze gegevens worden gecombineerd met de gerealiseerde cashflows is het mogelijk om de bedrijfsvoering onderling te vergelijken op het vlak van efficiëntie. In welke mate kan er cash gegenereerd worden door het doelmatig gebruik van beschikbare activa. Daartoe volgt eerst nog het overzicht van de gerealiseerde cashflows (zie Grafiek 62) in de uitgeverijen en vervolgens de cashflows in termen van de totale activa.

De cashflows evolueren in absolute termen cyclisch met een eerder stijgende trend. Het efficiënte gebruik van de activa (zie Grafiek 63) verloopt eveneens cyclisch maar in een dalende trend, om in de tweede helft van de jaren zeventig opnieuw redelijk toe te nemen. Aan die laatste beweging is zeker de uitgekeerde overheidssteun niet vreemd. De netto evolutie ervan wordt weliswaar uitgehold door de opstomende inflatie vanaf de tweede helft van de jaren zestig. Midden de zeventiger jaren is de inflatie zelfs hoger dan het rendement van de activa. In de tweede helft van dat decennium verbetert de situatie enigszins, mee onder invloed van overheidssteun. (cfr. infra)

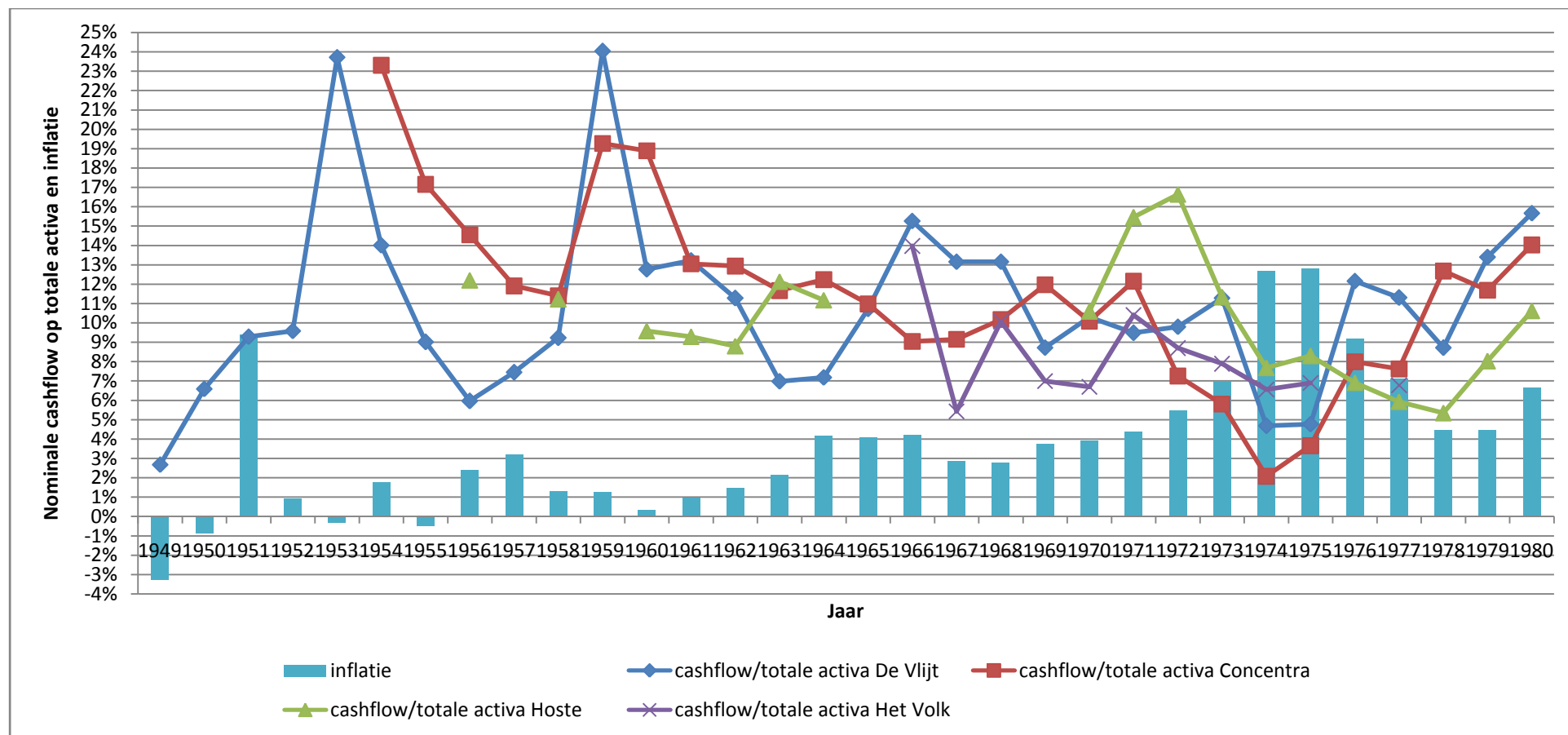
Grafiek 62 : cashflows in Vlaamse krantenbedrijven, 1949-1980

(mio BEF in constante prijzen, 1966=100)



Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1979; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1967; Bosmans, 1990, passim.

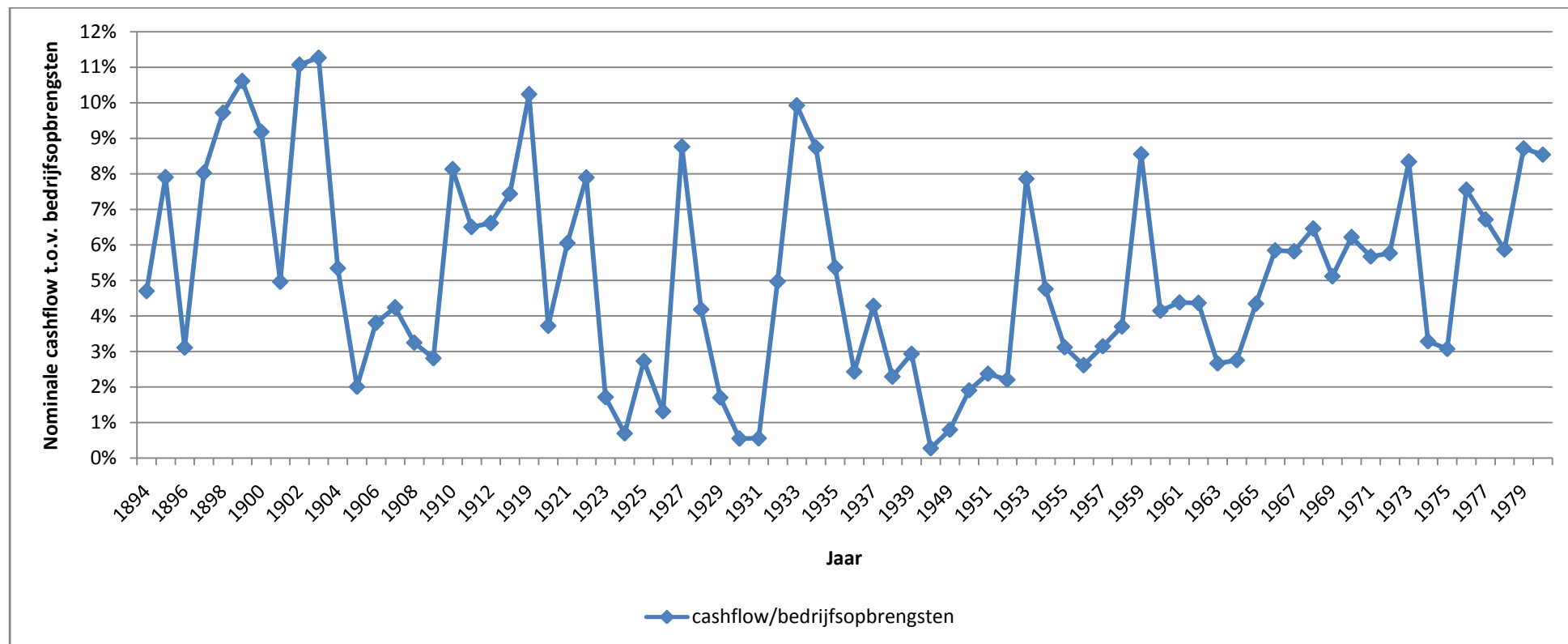
Grafiek 63 : nominale cashflow op totale activa Vlaamse krantenuitgeverijen en inflatie, 1949-1980



Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1945-1979; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1967; Bosmans, 1990, passim.

Enkel voor N.V. De Vlijt zijn gegevens beschikbaar voor de hele periode 1894-1980. Die illustreren de eerder bescheiden financiële resultaten die werden behaald, zelfs door een speler uit de top 3-4.

Grafiek 64 : cashflow in termen van bedrijfsopbrengsten , N.V. De Vlijt (1894-1980)



Bron: N.V. De Vlijt, Register balansen en rekeningen, 1893-1912; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1913-1939 en 1949-1963; Bosmans, 1990, passim.

II.4.2. Een zwak verdienmodel

Diverse auteurs stellen al vanaf de tweede helft van de vijftiger jaren -al dan niet expliciet- vast dat het verdienmodel van de Vlaamse (c.q. Belgische) krantenpers structurele zwakten vertoont. (Stijns, 1957; Adaire, 1959; Genesse, 1966; Van Springel, 1961, 1963, 1964, 1965, 1969; Gol, 1970). In een internationaal vergelijkende studie (Van Springel, 1964 en 1965) stelt Van Springel bovendien vast dat *the profit earning capacity* van de krantenindustrie in tal van landen flink was geërodeerd na de Tweede Wereldoorlog. De inkomsten evolueerden trager dan de toename van de kosten.

Prijsmechanisme

Specifieke aandacht verdient het mechanisme van prijsvorming in de lezersmarkt. Na de Tweede Wereldoorlog waren de krantenuitgevers verplicht prijsstijgingen te laten goedkeuren door de overheid. Deze politiek was geïnspireerd door de noodzakelijk geachte beheersing van inflatie maar de consequentie voor de krantenindustrie was: *'Since World War II this resulted in the price of newspapers having been kept lower than it would normally have been without these restrictions. Because of this, there is no correlation between a paper's costprice and it's retailprice. Governments count upon advertising revenues being sufficient to make up for the loss on sales and even allow for profits.'* (Van Springel, 1965, p. 303) Kortom, de krantenprijs was eigenlijk te laag en België was bovendien een 'zwak' reclameland. (cfr. supra) De Vlaamse kranten waren op dat vlak trouwens nog meer achtergesteld. (Stijns, 1957; Smeets, 1985, De Bens, 2001) Hierin ligt de essentie vervat van de bescheiden bedrijfseconomische resultaten van de Vlaamse krantenbedrijven. Stijns brengt daarbij aan dat zelfs in internationaal perspectief de Belgische kranten aan de lage kant waren geprijsd hoewel ze tegelijkertijd niet echt minder volume telden. Illustratie 10 onderschrijft die stelling.

Een van de gevolgen daarvan was (zie Illustratie 11) dat de krantenpapierconsumptie per capita hier te lande een internationale vergelijking toch met enige verve doorstaat. Het lagere advertentievolume en de kleinere linguïstische (deel)markten in acht genomen scoort België al bij al niet zo slecht. Tegelijkertijd problematiseert deze uitgavenpolitiek dus de economische haalbaarheid van de krantenbedrijven. Met de snel stijgende exploitatiekosten in het achterhoofd stelt Stijns: *'It will be therefore be increasingly imperative to look around for additional sources of income: commercial printing, publication and sale of weeklies, books and periodicals, or propaganda paid for by a political party.'* (Stijns, 1957, p. 315)

Illustratie 10 : Internationale vergelijking van paginering en verkoopprijs in 1955

<u>Countries</u>	<u>No. of pages</u>	<u>Sales price in US cents</u>
Finland	14-24	9
USA	34	5-10
Denmark		5
Sweden	12	5
Canada	16-24	4-5
Switzerland	6-8	4,5
France	8	4
Norway	8-10	3,5
Britain	6-12	1,5-5
Netherlands	6-10	3
Luxemburg	6-8	3
Portugal	4-8	2,5
Spain	6-8	2
India	8	2,6
South Africa	12	3
Belgium	10	3,5
Austria	8	3,5
Italy	8	4
Egypt	4-8	4-4,5
Turkey	6-8	3,5-5,5
West-Germany	12-20	5
Liberia	4	5
Greece	4	6,5
Japan	2-4	6-15

Bron: Stijns, 1957, p. 314.

Illustratie 11 : Internationale vergelijking verbruik krantenpapier per capita (kg)

	<u>Newsprint for dailies (kg per capita)</u>		
	1935-1939	1946-1949	1953
Britain	26,4	9,0	14,4
USA	25,0	30,5	33,8
Canada	15,8	20,3	25,0
Denmark	13,9	13,9	13,0
Sweden	13,8	18,5	18,4
Netherlands	11,4	5,3	8,2
Belgium and Luxemburg	9,0	6,9	9,0
France	8,8	5,0	8,3
Finland	8,7	7,9	10,0
Switzerland	7,2	9,4	10,1
West Germany	4,6	2,5	5,8
Austria	3,7	3,2	4,0
Norway	3,0	7,2	6,4
Italy	1,5	1,2	2,8

Bron: Stijns, 1957, p. 315.

Populaire versus kwalitatieve kranten

Waarschijnlijk is het bijzonder voor het Vlaamse krantenlandschap gedurende deze periode dat in het prijsmechanisme geen onderscheid bestond tussen de populaire en kwaliteitskranten. Zonder de inhoudelijke aspecten ervan uit te diepen, betekende in verkoopstermen dat kwalitatieve segment niet zo heel veel in de totale krantenverkoop. Het aanbod was dan ook eerder beperkt: *Het Fondsenblad* (1871-1914), *De Vlaemsche Gazet* (1900-1914), *Het Handelsblad* (1848-1957), *De Nieuwe Gids* (1947-1995), *De Standaard* (1918), *De Morgen* (1978) (en ter volledigheid de nu brede zakenkrant *De Tijd* (1968)). In brede borstelstreken kan gesteld worden dat die kwalitatieve kranten eigenlijk nooit als alleenstaande persondernemingen hebben gefunctioneerd. Hun oplages waren al bij al te klein om onafhankelijk te kunnen bestaan en hadden de (financiële) steun nodig van bredere krantenondernemingen. Op het einde van de hier bestudeerde periode bedroeg de verkoop van het kwalitatieve segment circa 100.000 exemplaren (*De Standaard*, *De Morgen*, *De Financieel-Economische Tijd*) of een marktaandeel van net boven de 10 procent. Eerder bij hun overname bedroeg de verkochte oplage van *De Nieuwe Gids* (1950) en *Het Handelsblad* (1957) nog ongeveer 10.000 exemplaren. In alle opzichten te weinig om bedrijfseconomisch

een onafhankelijke koers te varen. *De Morgen* werd na een woelige economische rit in 1989, met dan een verkochte oplage van ca. 34.000 exemplaren, voor een symbolische frank overgenomen door N.V. Uitgeverij J. Hoste. *De Standaard* was al redelijk snel ingebed in de grotere De Standaardgroep en na het faillissement ervan (1976) in N.V. Vlaamse Uitgeversmaatschappij. Tot aan de Eerste Wereldoorlog waren *Het Fondsenblad* en *De Vlaamsche Gazet* onderdeel van respectievelijk De Werken der Katholieke Drukkers en *Het Laatste Nieuws*. Het feitelijke competitiemechanisme verduidelijkt een en ander.

Competitiemechanisme

Zowel Van Springel (1965), Genesse (1966) als Gol (1970) komen tot de conclusie dat de verkoopprijs van de Belgische/Vlaamse kranten amper de directe variabele kosten dekken. In de laatste categorie zijn distributie, papier, onverkochten begrepen en belopen samen 84 à 87 procent van de verkoopprijs. Inkt zou daarbovenop nog 7 procent van de verkoopprijs betekenen. Gegeven daarbij het eerder vaste aspect van *costs of first copy* en het (redelijk) directe verband tussen krantenverkoop en inkomsten uit advertentie (cfr. supra) verwondert het niet dat schaalgrootte van de krantenonderneming een logisch doel/resultaat is van de werkende mechanismen. Dezelfde auteurs stellen vast dat in het Interbellum een krant waarschijnlijk nog wel kon floreren bij een oplage van 25.000 à 40.000 exemplaren maar dat sindsdien die grens was opgeschoven naar minimaal 80.000 exemplaren. Een tendens die alleen maar zou versterken. Hendriks suggereert dat aan het eind van de 20^{ste} eeuw pas bij een oplage van 200.000 exemplaren een efficiënte schaal wordt gerealiseerd. (Hendriks, 1999, p. 35.)

Van primordiaal belang is dus om vast te stellen dat, althans in de lezersmarkt, de concurrentie amper op prijsniveau werd gevoerd.⁸⁰ Het zijn daarentegen wel de productontwikkelingen die de strijd om marktaandeel verhevigden. De eerder geschetste ontwikkelingen in het productaanbod zijn daarom veelzeggend. Een voortdurende uitbreiding van het aanbod, zowel inhoudelijk als geografisch, beslechtte in hoogste mate de concurrentiestrijd tussen de krantenondernemingen. In die strijd konden slechts enkele partijen volharden. Wat een verklaring geeft voor de verdergaande concentratie na de Tweede Wereldoorlog.

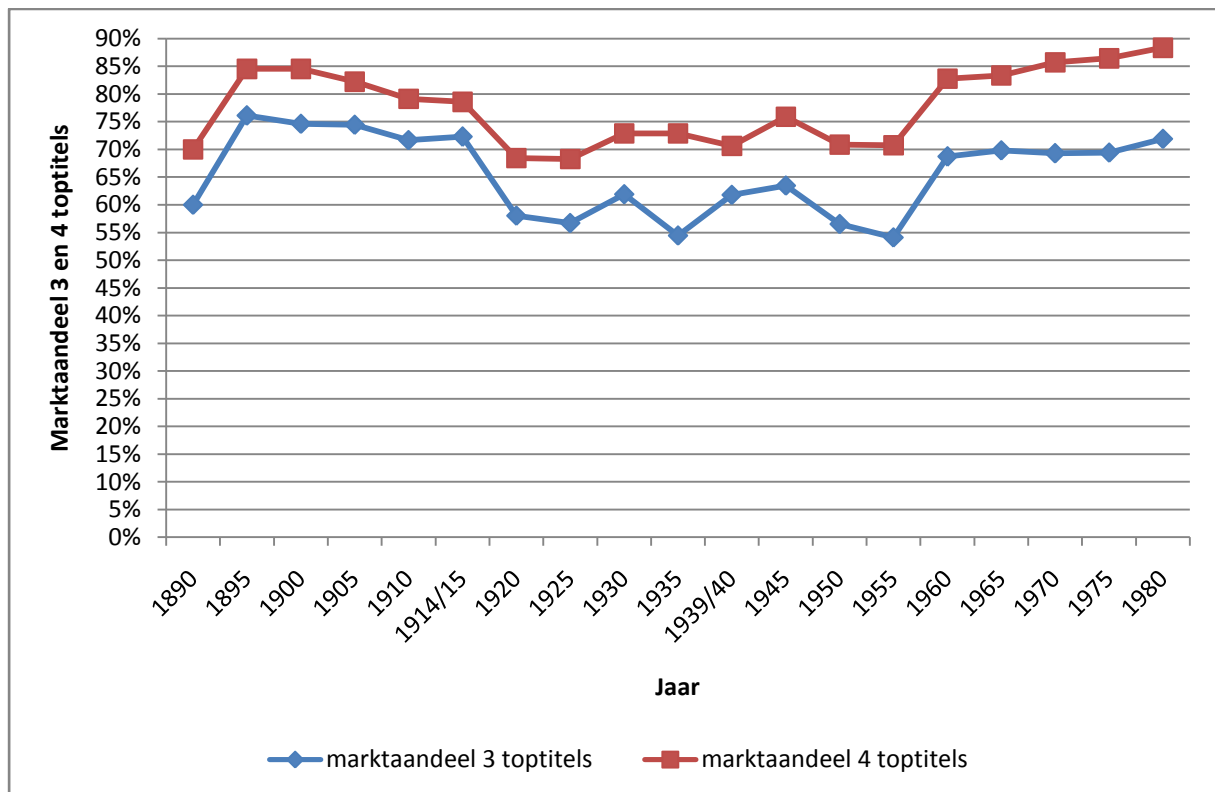
⁸⁰ Van Springel stelt bovendien dat: *'even advertising rates stick to the same standard rate'*. (Van Springel, 1965, p. 311) Wat wijst op het toch directe verband tussen verkochte oplage en inkomsten uit advertentie. De praktijk van de latere reclameregies lijkt daar ook op aan te sluiten.

Van Springel stelde dan wel: *'The most important [non-price competition] -and simultaneously the most dangerous for any paper- is that of giving a paper more newsprint than is really justified from a financial point of view. Considering the fact that newsprint often makes up for between 25-50% of the total cost, the importance of an efficient 'newsprint policy' is obvious.'* (Van Springel, 1965, p. 310-311) De realiteit draaide anders uit. De grootste titels dreven hun paginering net op, gesteund door een (trendmatige) daling van de reële papierprijzen. Kleinere titels moesten daarin noodgedwongen mee teneinde hun lezersaantal en annexe advertentie-inkomsten op peil te houden. Daardoor werd de druk op *first copy costs* alsook op de benodigde productiecapaciteit en personeelsbezetting voortdurend verhoogd. De (schoksgewijze) prijsaanpassingen werden onmiddellijk met ca. 30 procent afgeroomd door het vigerende vergoedingsmechanisme van de kanalen in de losse verkoop. Door het systeem van sociale concertatie stegen ook de loonkosten voortdurend. Het rigide geheel werd daardoor zeer afhankelijk van hoofdzakelijk externe factoren, met name de (reële) papierprijs en de evolutie van de advertentiebestedingen. Met al dit kan men spreken van een harde competitieve omgeving die nog uitdagender werd naarmate de industrielevenscyclus van de gedrukte krant evolueerde in zijn maturiteit en beginnende neergang. De *perfect storm* die zich vanaf 1971/73 daarop zou vestigen leidde tot toenemende financieringsmoeilijkheden in de sector.

Intermezzo 2 : Concentratie in de Vlaamse dagbladpers

Feitelijk marktoverwicht van een beperkt aantal spelers is in de Vlaamse dagbladmarkt een constante sinds de introductie van het 'centenblad'. Zoveel leert Grafiek 65 die het marktaandeel van de 3 en 4 toptitels sinds 1890 in kaart brengt.

Grafiek 65 : marktaandeel 3 en 4 toptitels Vlaamse krantenmarkt 1890-1980



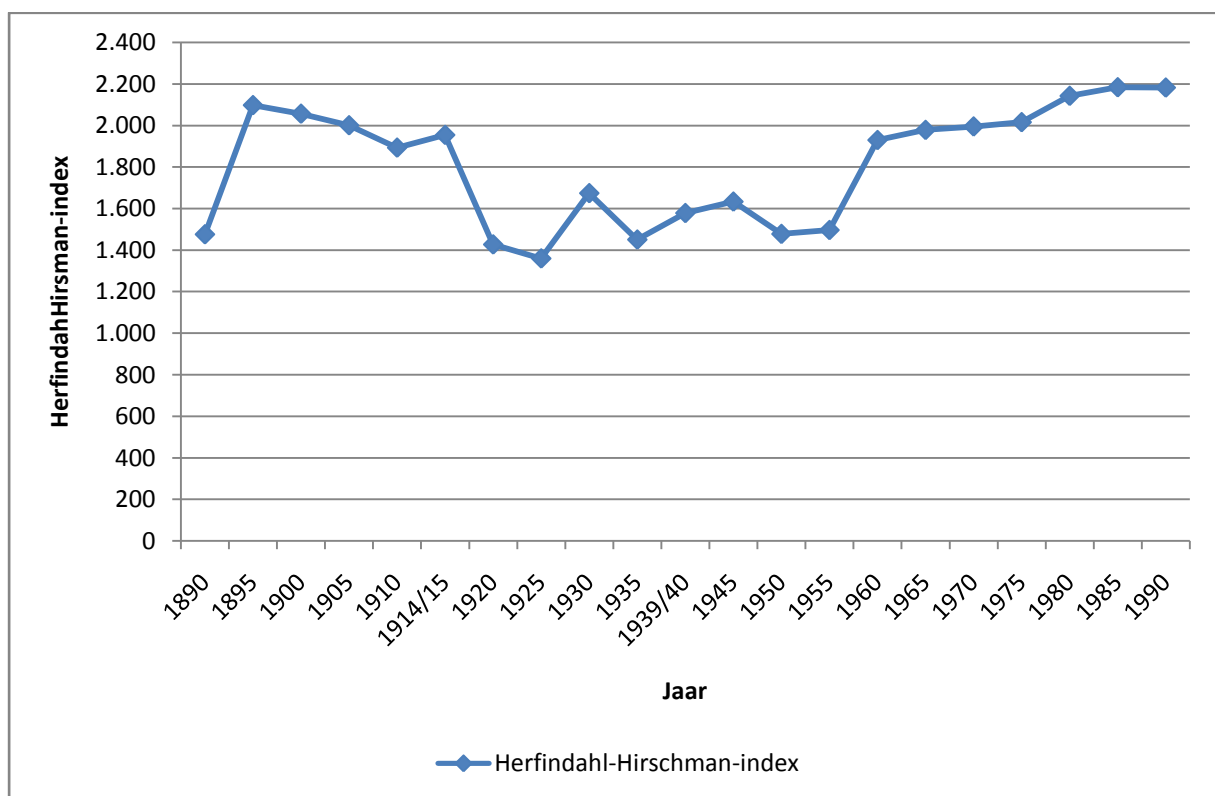
Bron: Tabel III.

Zoals Tabel III toont, is de samenstelling van deze top 3-4 niet gelijk over heel de periode, ondanks de blijvende aanwezigheid van een aantal titels. Tot in 1930 speelde het triumviraat *Gazet Van Antwerpen*, *Het Nieuws van den Dag*, *Het Laatste Nieuws* de hoofdrol. Aan de vooravond van de Tweede Wereldoorlog was de plaats van *Gazet van Antwerpen* ingenomen door de combinatie *Het Nieuwsblad-De Standaard*. Tien jaar later moest *Het Nieuws van den Dag* de rol lossen voor de combinatie *Volksgazet-Vooruit*. In 1960 nam *Het Volk* de plaats van de laatste over en dat bleef zo tot 1980 met dan een gezamenlijk marktaandeel van de drie grootste van 72 procent. Over de periode vervulde tussen 1890 en 1914 *De Gentenaar-De Landwacht*, tussen 1920 en 1930 *Volksgazet-Vooruit* en vanaf 1930 tot 1980 *Gazet van Antwerpen* de top vier. Het marktaandeel van de top vier beliep met enige modulatie gedurende die negentig jaar 68 tot 88 procent. Vooral tijdens het

Interbellum liep de spreiding wat meer op door succesvolle initiatieven als *Het Nieuwsblad*, *Sportwereld* en *De Dag*. De tweede werd overgenomen in 1939 en de derde sneuvelde door de peripetieën van de collaboratie tijdens de Tweede Wereldoorlog. Eenmaal De Standaard-groep zich herstelde van de oorlogsomstandigheden⁸¹ hernam het patroon van de concentratie. *Het Belang van Limburg* voegde zich daar qua volumeontwikkeling nog bij in de naoorlogse periode.

Op een andere manier kan concentratie gemeten worden via de zogenaamde Herfindahl-Hirschman-index. Vanaf de jaren tachtig werd deze index toonaangevend in de Verenigde Staten (Calkins, 1983; Shughart, 2008) en Europa om de concentratie in een industrie te evalueren. In deze methode wordt het kwadraat van het marktaandeel van **alle** marktspelers gesommeerd waardoor een rijker beeld ontstaat dan wanneer louter het aandeel van de drie of vier grootste spelers wordt beschouwd. De index wordt hier (logischerwijze) voorgesteld op het niveau van de ondernemingen. (zie Grafiek 66)

Grafiek 66 : Herfindahl-Hirschman-index Vlaamse kranten, 1890-1990



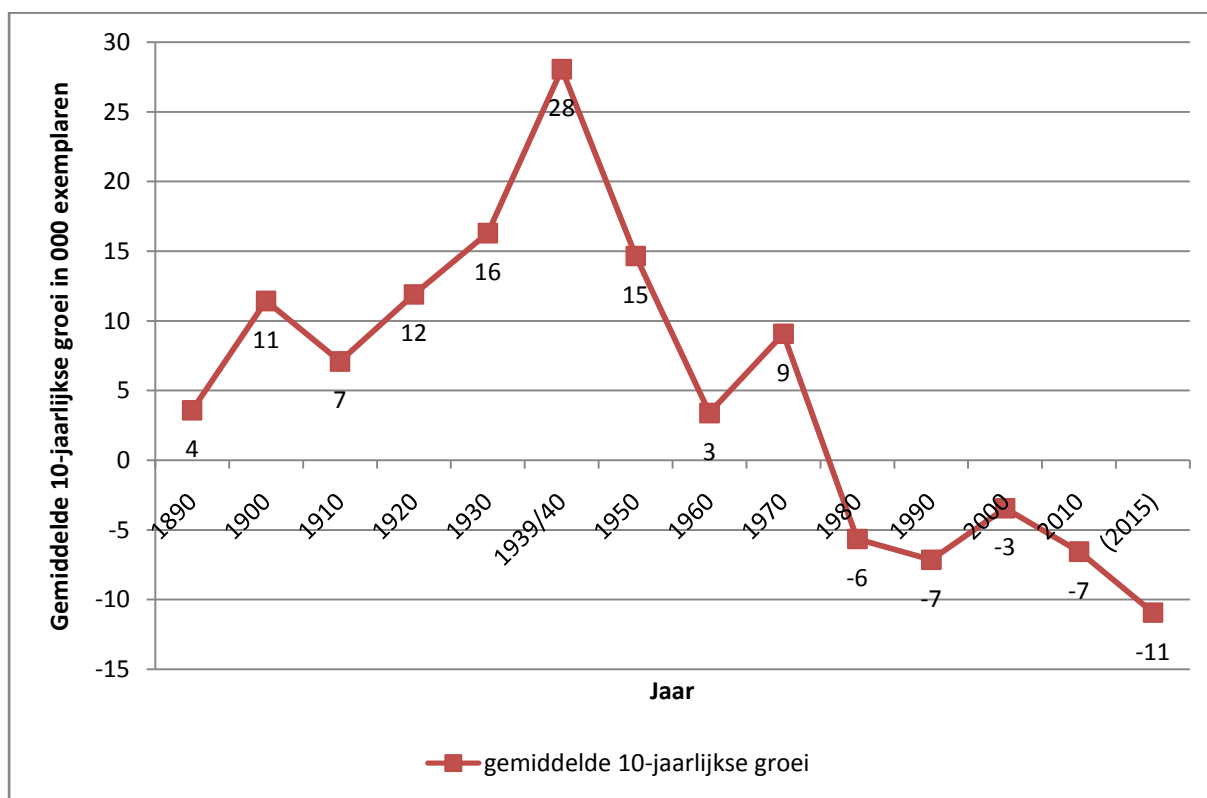
Bron: Tabel III.

⁸¹ Zie hiervoor ook I.3.2. Productlevenscyclus van enkele kranten.

Theoretisch heeft de index een bereik tussen 0, in het geval van talrijke ondernemingen met elk een miniem marktaandeel, en 10.000 zijnde het kwadraat van het marktaandeel van een monopolist. Onder de waarde 1.000 wordt een industrie als niet geconcentreerd beschouwd en boven 1.800 als zeer geconcentreerd.⁸² Na de introductie van het centenblad evolueerde de Vlaamse krantensector snel naar een sterk geconcentreerde markt. De situatie ontspande wat tijdens het Interbellum om na de Tweede Wereldoorlog een tweede en voortdurende concentratiegolf op te pikken. Overheidstussenkomst sinds de jaren zeventig heeft die tendens niet kunnen verhinderen, zoals bijvoorbeeld al eerder aangetoond op basis van de Herfindahl-Hirschmanindex door Vanderhaeghe (2011).

Vanuit de theorie van de ILC hoeft dat niet te verwonderen. Als basis daarvoor de onderstaande grafiek (zie Grafiek 67) die de gemiddelde 10-jaarlijkse groei weergeeft.⁸³

**Grafiek 67 : gemiddelde 10-jaarlijkse groei Vlaamse krantenmarkt, 1890-2015
(000 exemplaren)**



Bron: Tabel III.

⁸² Anno 2015 beloopt de Herfindahl-Hirschmanindex in de Vlaamse krantenindustrie 5.169 à 5.284, afhankelijk van het al dan niet opnemen van De Tijd in de berekening. Vlaanderen kent nu een duopolie in krantenland.

⁸³ De cijfers geven per aangegeven jaar de gemiddelde jaarlijkse groei/afname weer in duizenden exemplaren gedurende de voorbije 10 jaar. 2015 werd toegevoegd met het gemiddelde cijfer tussen 2005-2015, evenwel zonder 'digitale' kranten en zonder De (Financieel-Economische) Tijd.

Onderzoek van Klepper (1997) en Agarwal e.a. (2002) duidt voor verschillende industrieën op de samenhang in de groeifase tussen toename van de verkoopvolumes, product-innovatie⁸⁴ en -ontwikkeling en de afname van het aantal marktspelers. In praktijk komt dat dan neer op concentratie van marktaandeel in beperkte handen. Ondanks de terechte vaststelling van Michael Porter (1980) dat niet alle industrieën op identiek dezelfde manier evolueren, is het patroon zeer herkenbaar in de Vlaamse krantenmarkt.

⁸⁴ In het geval van de productcategorie gedrukte krant is dat in eerste instantie de voortdurende uitbreiding van de paginering.

II.4.3. Een Ansoff-perspectief

Zoals in het theoretisch kader (zie IV.4.) toegelicht, heeft de Ansoff-matrix een bijzondere beschrijvende kracht om ook de ontwikkeling van product/marktcombinaties in de Vlaamse krantenbedrijven te duiden. Vanuit de vaststelling dat veel combinaties een lange levenscyclus kennen (Ansoff, 1957, 1970), was de doelstelling van Ansoff het strategische denken daarover aan te scherpen. Teneinde groei te realiseren, achtte hij een methodische aanpak ervan noodzakelijk. Hij definieerde daartoe vier basisstrategieën (marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie) en zou die als wiskundige tevens (groei)vectoren benoemen.

Marktpenetratie en -ontwikkeling

In vorige hoofdstukken werd al uitgebreid ingezoomd op het fenomeen kopkrant. Zeker tot aan de Eerste Wereldoorlog was dit een geliefkoosde techniek om markten te ontwikkelen buiten het initiële kerngebied van de uitgevers. (*Gazet van Mechelen, Gazet van Leuven, Het Morgenblad, De Landwacht, De Kleine Patriot, De Vlaemsche Gazet,...*). Tijdens het Interbellum nam die praktijk aanzienlijk af (nog wel bijvoorbeeld *De Morgenpost* en *De Gazet*) en zouden stilaan de regionale edities van grotere kranten de overhand nemen. Na de Tweede Wereldoorlog kreeg die ontwikkeling bijkomende impulsen. Naast enkele gelijkaardige vroege gevallen (*De Vlaemsche Stem, Sportwereld*) zou met de tweede concentratiebeweging vanaf de tweede helft van de vijftiger jaren het kopblad opnieuw zijn intrede doen. Ditmaal ging het om overgenomen kranten waarvan de titel nog een tijd lang (*De Nieuwe Gazet* en *De Gentenaar* zelfs tot op vandaag) in de markt werd gehouden als regionale editie of om een bepaald lezerspubliek te (blijven) binden.

De kranten als dragers van nieuws, opinie en entertainment kenden -zoals geschetst- een voortdurende uitbreiding. De uitbouw van de sportverslaggeving en het reeds aangestipte aanbod van regionaal nieuws zouden de belangrijkste motoren worden van de pagina-productie. O.a. Marcel Stijns (1957) en Inge Ghijs (1991) brengen die evolutie in kaart. Brede, algemene kranten met veel aandacht voor sport en het regionale nieuws werden voortschrijdend vanaf het Interbellum de feitelijke norm in Vlaanderen. Over de levensbeschouwelijke stromingen heen slaagde de sector er zo toch in om quasi alle volwassen Vlamingen te bereiken met een voortdurend toenemend aanbod van informatie én aan een lage prijs. Het resultaat was de groei van vier kleine pagina's in de negentiende eeuw naar grote (broadsheet) kranten van 20 tot 40 pagina's. Misschien wordt dit gegeven op zich in de literatuur toch wat onderschat, maar dit terzijde. Zoals eerder aangebracht, moest de sector werken en zich ontplooiën in specifieke (taal-)culturele, demografische en sociaal-economische omstandigheden. Het is belangrijk om daarbij nogmaals het concrete opleidings-

niveau van de Vlaamse bevolking te onderstrepen. Het was voor dit publiek uiteindelijk dat kranten werden gemaakt.

Productontwikkeling en diversificatie

Zoals aangetoond in hoofdstuk II.4.2. was de (te?) lage krantenprijs een constante voor de Vlaamse krantenondernemingen. Dat zette de uitgeverijen al vroeg aan tot het zoeken naar additionele inkomstenbronnen. Tot aan de Eerste Wereldoorlog was dat hoofdzakelijk door een aantal productextensies (premieplaten, goedkope boekuitgaven,...) *Het Handelsblad*, als een ander voorbeeld, gaf een flankerend nieuwsblad uit. Tijdens het Interbellum stond bij tal van uitgeverijen de lancering van een weekblad ⁸⁵ op het programma. Het al eerder gestichte *Ons Volk Ontwaakt* werd in 1919 opgenomen in N.V. De Standaard en zou -met wijzigende titels- onderdeel van die groep blijven tot 1976. Hetzelfde geldt voor de uitgeverij Hoste die *De Zweep*, opgericht in 1869, zou uitgeven tot 1958 waarna het overging in de titel *Zondagsnieuws*. Nieuwe bladen in de tussenoorlogse periode waren *Zondagsvriend* door De Vlijt en *ABC* bij Volksgazet. De *Wereldrevue* was een publicatie van N.V. Patria, tevens uitgever van de krant *De Dag*. Van wat latere datum was *Ons Zondagsblad* van N.V. Het Volk dat daarnaast ook *De Spectator* zou patroneren met de overname van de publicaties van N.V. De Gids. Het weekblad *Zondagmorgen* werd door de Standaardgroep in 1960 gelanceerd als 'de zevende krant van de week'.⁸⁶ Dit overzicht is uiteraard niet exhaustief maar illustreert voldoende de dynamiek. In origine lagen deze weekbladen mee aan de basis van latere (zuivere) tijdschriftenuitgeverijen. De N.V. Hoste breidt, heel sterk vanaf de tweede helft van de jaren zeventig, haar activiteit in de distributie van tijdschriften uit. Daartoe neemt ze trouwens tal van (minderheids)participaties in uitgeverijen.

Huis-aan-huisbladen, als een meer commerciële variant, kwamen na de Tweede Wereldoorlog in het vizier van de krantenuitgeverijen. Het economische belang ervan voor Concentra werd eerder al toegelicht. Hoste gaf *Treffer* ⁸⁷ uit, N.V. Het Volk ging in zee met Weekbladengroep AZ, De Vlijt nam een meerderheidsparticipatie in de *Antwerpse Post*.

Die initiatieven kunnen nog omschreven worden als productontwikkelingen teneinde de lezers- en advertentiemarkten te bedienen, steunend op de beschikbare technologie en productiecapaciteit. Als diversificatie, zij het nog wel technologiegebonden, is al snel vooral de handelsdrukkerij van enig belang. In een eerste tijd nog om overtollige capaciteit te vullen,

⁸⁵ Dit ging in nogal wat gevallen gepaard met een aanbod van (familiale) verzekeringen.

⁸⁶ Belangrijk in dit perspectief is de afschaffing van de krantenbedeling op zondag door de Belgische Post in 1958.

⁸⁷ Zoals aangebracht door Gol (1970, p. 117) maar verder werden daarvan geen indicaties gevonden.

maar al rond de eeuwwisseling investeerde een aantal uitgeverijen (De Vlijt en Het Volk) toch in specifieke apparatuur. Na de Tweede Wereldoorlog profileren vooral De Standaardgroep, De Vlijt, Het Volk en Excelsior (drukkerij van *Volksgazet*) zich in deze markt, al dan niet met het oog op exportmarkten. Krantenuitgeverijen zagen ook brood in het boekenvak (uitgeven, drukken en verspreiden). De Standaardgroep, De Vlijt, Het Licht (uitgeverij van *Vooruit*), *Het Nieuws van den Dag* en Het Volk werden daarin zeer actief.

Wat anders van karakter zijn de activiteiten die werden ontplooid in de reissector (De Standaardgroep, Hoste), bureelbenodigdheden (aandeelhouders Het Volk) of studiebureau (Hoste). De optie kan geopperd worden of dit soort diversificaties niet eerder 'toevallig' deel uitmaakten van de krantenuitgeverijen omwille van de familiale kapitaalstructuur dan wel een opmaat waren naar de veel sterkere diversificaties vanaf de tachtiger jaren. In bredere termen gesteld, lijken het vooral symptomen van een transitie waarbij de van origine krantenbedrijven evolueren naar houdstermaatschappijen.⁸⁸ De discussie over het ontwikkelen van alternatieve inkomstenbronnen voor de krantenuitgeverijen woedt al sinds de tweede helft van de jaren vijftig. Stijns (1957) is vragende partij en ook Gol stelt optimistisch: *'Ils [les journaux] augmentent ainsi leurs revenus tout en diversifiant leur production. (...) Il arrive de plus en plus fréquemment que ces activités annexes deviennent non seulement plus rentables mais encore plus importantes que l'activité principale, l'édition du quotidien'*. (Gol, 1970, p.115) Met enig terugzicht kunnen bij Gol's stelling toch een aantal vraagtekens worden geplaatst. Productontwikkeling en diversificatie bleken immers toch niet in staat om de winstgevendheid van de ondernemingen echt naar een hoger niveau te tillen. Die nieuwe activiteiten kampten naarmate het conjuncturele klimaat verslechterde immers met dezelfde problemen als de eigenlijke kranten. Deze groeipolitiek slorpte daarnaast ook cashmiddelen op en zou daardoor de financieringsproblematiek eigenlijk eerder versterken. Het zwakke verdienmodel als kernprobleem van de Vlaamse kranten werd al bij al niet structureel opgelost.

⁸⁸ In de Epiloog wordt hier wat verder op ingegaan. Na de Voorlopers, Centenbladen en Modernen (cfr. supra) breekt in de tachtiger jaren het era van de Mediabedrijven door.

II.4.4. Een Henderson-perspectief

De inzichten van Bruce Henderson werden hoofdzakelijk gepubliceerd in *Perspectives*, de publicatie (nu ook online) van de door hem gestichte Boston Consulting Group (BCG).⁸⁹ Gebaseerd op breed empirisch onderzoek trachtte Henderson patronen te ontdekken die vervolgens nogal axiomatisch werden geponeerd. Een werkwijze die eigen is aan consultants en die de communicatie met de academische wereld wel eens bemoeilijkte. Henderson kende meer bijval in zakelijke dan in academische middens. Nochtans streefde hij naar een meer op logica én empirie gefundeerde benadering van bedrijfsbeslissingen in tegenstelling tot het veel geroemde 'buikgevoel'. (Le Roy en Pellegrin-Boucher, 2005) Tegelijkertijd leest men in de bijdragen van Henderson dat bedrijfseconomische of strategische verbanden en patronen complex, paradoxaal en tijdsgebonden zijn.

In *The Pricing Paradox* komt Henderson tot een aantal belangrijke bevindingen:

'If you have the lowest cost at nominal capacity, then it is to your advantage to keep prices down at all times sufficiently to dissuade competition from making additional capacity investments, unless, of course, you can raise them and still stay at nominal capacity.

Also, it is to your advantage to invest in added capacity yourself as long as you can do so and maintain your cost advantage. This requires that the added capacity be operated at a load factor high enough to provide cost levels no higher than competitors' average cost. In fact, in an active technology you must make capacity additions to maintain a cost advantage.

If your fixed costs are higher but your operating costs are lower than competitors', then you are more sensitive to changes in operating rate. It is to your advantage to accept any kind of price depression short-term which provides a high operating rate. Only under these conditions can you maintain a relative cost advantage. For the same reason, you can accept a lower price level without out-of-pocket loss than your competitors can. This situation is usually true of the new facility.'

(Henderson, 1970b, z.p.)

Deze bevindingen onderstrepen dat het vooral in het belang was van de grote uitgeverijen om de verkoopprijs laag te houden. Na de invoering van het centenblad zou al tijdens het Interbellum de praktijk bestaan om in overleg tussen de uitgevers de verkoopprijs en de vergoeding van de distributiekanaalen in de losse verkoop te bepalen. Na de Tweede

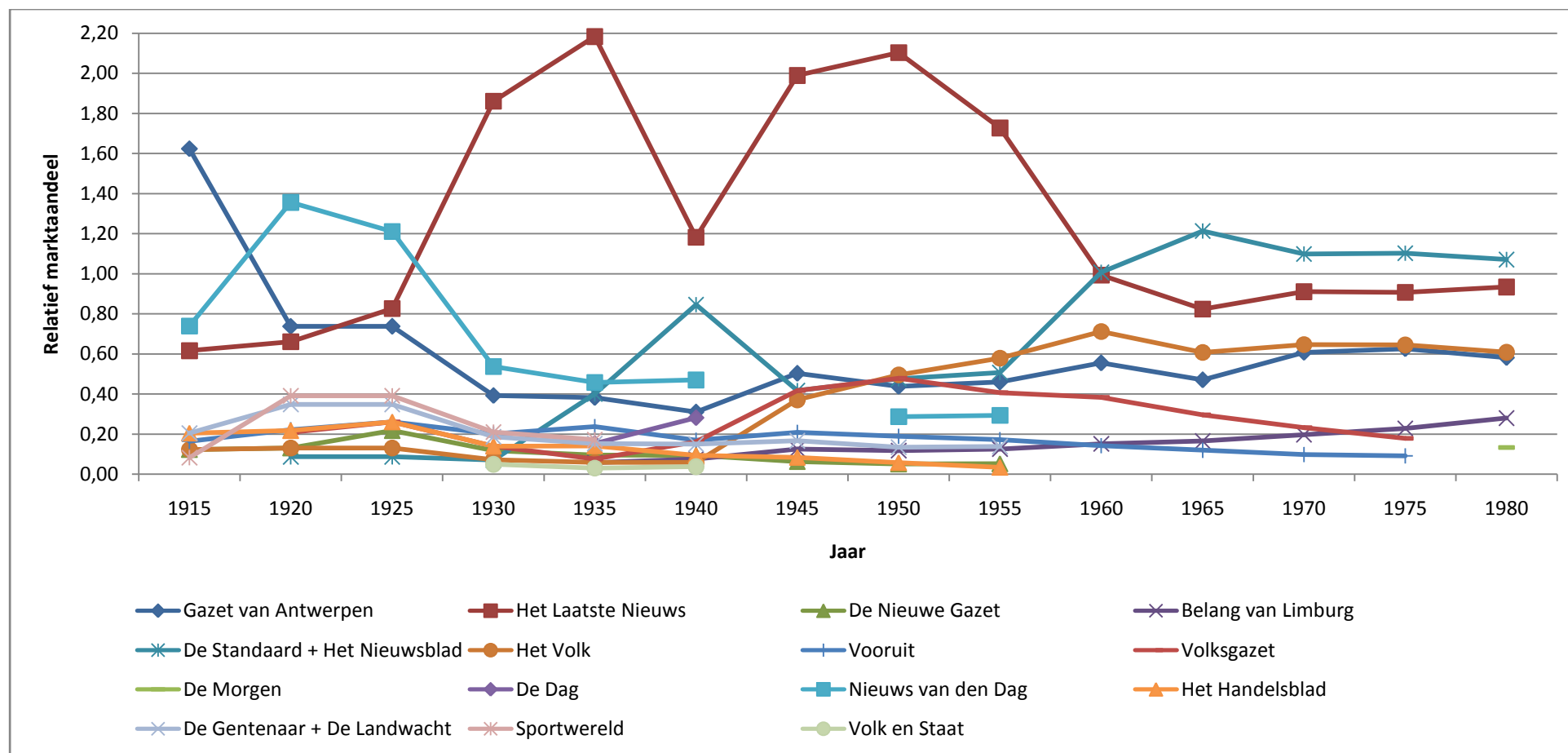
⁸⁹ Zie hiervoor ook IV. Theoretisch kader.

Wereldoorlog ontstond het systeem van prijscontrole door het Ministerie van Economische Zaken. Het grote verschil met de inzichten van Henderson is dat de *experience curve* in de krantenindustrie niet helemaal uitwerkte zoals in diens theorie beschreven. De *experience curve* leert dat kosten dalen naarmate het volume toeneemt en is vooral toepasbaar in *'industries that are relatively stable, cost-sensitive, competitive and productions-intensive.'* (Reeves e.a., 2013, z.p.) Als kosten dalen door volume (*experience*) en volume bepaald wordt door marktaandeel dan is het van cruciaal belang om marktleider te zijn teneinde een groot kostenvoordeel op te bouwen en meer cash te genereren. De voortdurende productuitbreidingen, de al bij al relatief beperkte productiviteitsstijgingen en de toenemende opwaartse druk op de lonen maakten het evenmin voor de grotere uitgeverijen eenvoudig om sterke financiële resultaten neer te zetten. Het onvermijdelijk geachte verband werd toch niet helemaal bewaarheid in de Vlaamse krantenindustrie.

Ook Henderson onderkende dat dit verband niet altijd zo rigoureuus was. Specifiek in twee bijdragen, *Cash Traps* (Henderson, 1972) en *The Rule of Three and Four* (Henderson, 1976) beschrijft hij de oorzaken en gevolgen ervan. Indien een industrie niet evolueert naar een structuur met drie/vier dominante spelers zullen de meeste (zo niet alle) onvoldoende resultaat geven. In *Cash Traps* maakt hij dat zeer concreet: *'Historically, the typical manufacturing company with typical growth rates and asset turnover had to have a pretax profit of about 7 percent on sales, or the entire company became a cash trap. Fast growth sectors of the economy required even higher margins. So did capital intensive businesses. At any lesser margin, the required increase in assets exceeded the reported profit. This cannot continue, unless the permanent debt also increases in the same proportion, or new equity is constantly added.'* (Henderson, 1972, z.p.) In hoofdstukken II.4.1. en II.4.2. werd aangetoond dat Vlaamse krantenondernemingen niet aan die vereiste beantwoorden. Zelfs de cashflows behaalden amper de drempel van 7 procent op de bedrijfsopbrengsten. In de termen van Henderson waren de Vlaamse krantenondernemingen inderdaad *Cash Traps*, ondanks de hoge graad van concentratie in de industrie. (cfr. *Intermezzo 2*) Bijgevolg moest ook in de voortschrijdende maturiteitsfase voortdurend nieuwe schuld worden opgebouwd.

De BCG-matrix (zie Illustratie 7) vat deze dimensies samen. Op de verticale as kunnen verschillende grootheden worden ingevuld voor verschillende tijdsintervallen. Grootheden zijn dan volume of omzet; tijdsintervallen kunnen een variërend aantal jaren bestrijken. De horizontale as brengt het (relatieve) marktaandeel in kaart. Deze tweede dimensie is enigszins ambigu want hangt af van de gekozen marktomschrijving die geografisch of anderszins kan worden geformuleerd.

Grafiek 68 : evolutie relatieve marktaandelen ⁹⁰ Vlaamse kranten (1915-1980)



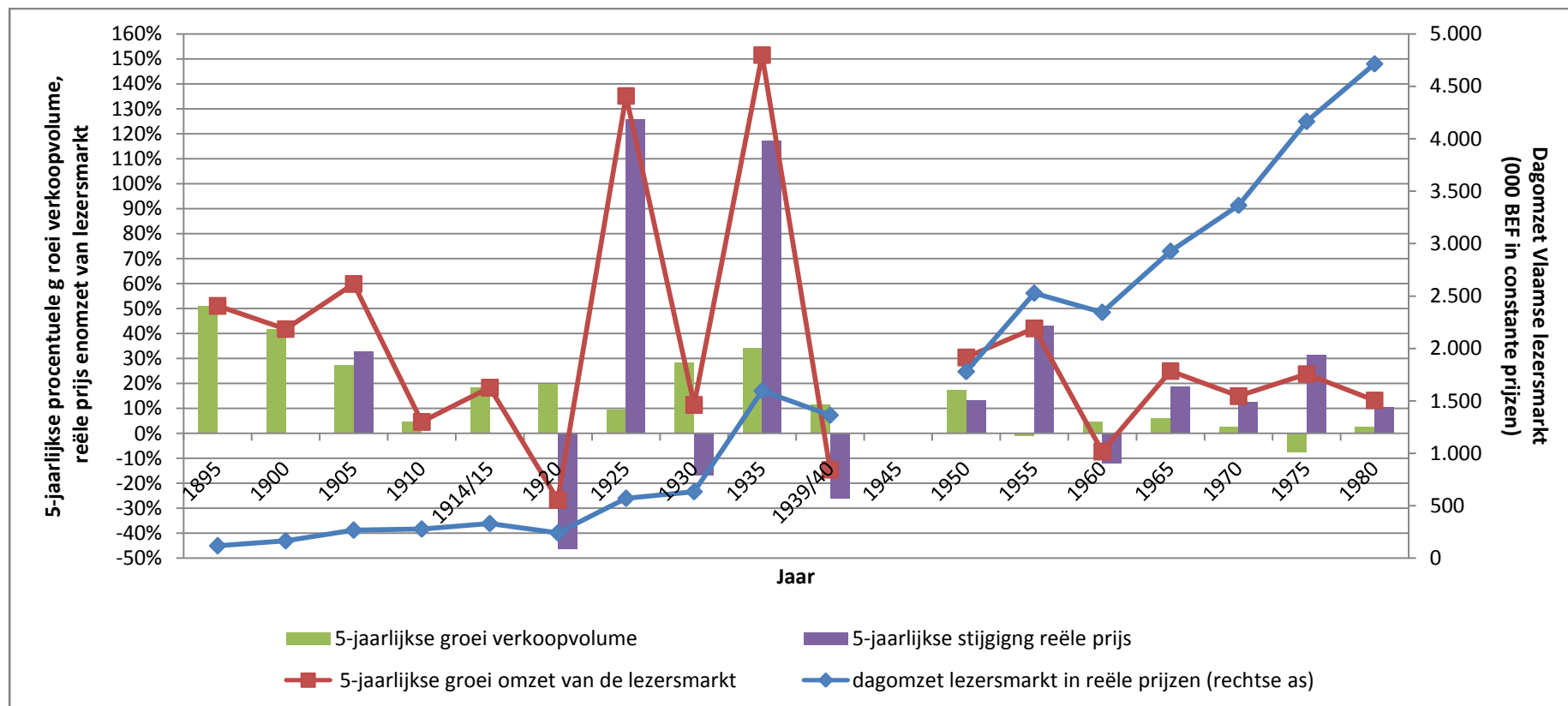
Bron : Tabel III.

⁹⁰ Een relatief marktaandeel is het marktaandeel t.o.v. de grootste concurrent.

Bij wijze van voorbeeld bestond er binnen de socialistische persbedrijven de afspraak dat *Vooruit* en *Volksgazet* geografisch complementair werkten. (Boeckx, 1999) De uitgesproken regionale focus van Concentra op de provincie Limburg is een andere afbakening. Daarbij is het dan nog de vraag of een 'gekozen' markt, geografisch of sociaaldemografisch, ook voldoende economisch potentieel heeft. Het legt tegelijkertijd de essentie bloot van de strategische bedrijfskeuzes -rond product/marktcombinatie en zakenmodel- en op welke manier die de concurrentie tussen bedrijven vorm geven. (Henderson, 1989) Dynamisch stelt de BCG-matrix zowel een *succes sequence* als een *disaster sequence* duidelijk. Met de *experience curve* als funderend principe is winst/verlies van marktaandeel van determinerend belang voor het overleven van de firma. De cashimplicaties van het marktaandeel zijn immers groot. Verlies van marktaandeel kan veroorzaakt worden door op een tragere voet dan de markt te groeien of door het snellere verlies van verkoop in een dalende markt. Groei in marktaandeel ontstaat dan met het tegenovergestelde van die bewegingen. Grafiek 68 brengt de evolutie van de relatieve marktaandelen van de Vlaamse kranten in beeld. Hendersons benadering (*Rule of Three and Four; Cash Traps*) verklaart aanzienlijk waarom de krantensector in Vlaanderen eerder povere financiële resultaten vertoont en waarom de concentratie in het landschap zich voltrok. Vanuit een andere hoek belicht, is net de hardnekkigheid van kleine(re) spelers heel markant.

Vanuit het Henderson-perspectief is het bovendien verhelderend om een concreet overzicht te maken van het volume-prijs-continuüm. Onderstaande grafiek (zie Grafiek 69) geeft een vijfjaarlijkse opdeling van de lezersmarkt in volume en prijs tegen de achtergrond van de longitudinale omzetontwikkeling. Met alle complexiteit van dien illustreert de grafiek een genuanceerder beeld van de marktontwikkeling dan een loutere IL/PLC. De afname van het aantal titels vanaf 1905, de nieuwe groei ervan tijdens het Interbellum en opnieuw de afname vanaf de tweede helft van de jaren vijftig krijgen meer reliëf en verklaringsgrond. In (reële) prijzen uitgedrukt, zijn die kortere termijnevoluties inderdaad verhelderend voor de Vlaamse krantenmarkt in haar genese van structuur, aanbod en (financiële) resultaten. Het (deels compenserende) geheel van volume en prijzen kentekende het werkelijke ondernemingsveld van de sector. De advertentiemarkt, als afgeleide, volgde en versterkte eerder de evoluties in de lezersmarkt dan er wel bepalend voor te zijn.

Grafiek 69 : vijfjaarlijkse groei van de Vlaamse lezersmarkt in constante prijzen, 1890/95-1980 ⁹¹, uitgesplitst naar volume en prijs en de evolutie van de dagomzet in de Vlaamse lezersmarkt (constante prijzen in 000 BEF; 1966=100)



Bron: Tabel III en Grafiek 44.

⁹¹ Voor het jaar 1950 werd de groei weergegeven tussen 1939/1940 en 1950.

Deel III. Financiering van de Vlaamse krantenmarkt.

Delen I. en II. focusten op het competitieve veld waarbinnen de Vlaamse krantenmarkt opereerde. In dit deel ligt de nadruk op de financiering van de uitgeverijen. Uiteraard vormen deze elementen een geheel. Rendabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit zijn intrinsiek met elkaar verbonden in een bedrijfseconomische context.

Rendabiliteit resulteert in eerste instantie uit operaties die de gekozen product/markt-combinatie ondersteunen. Hier ontstaat immers de rendabiliteit van de kapitaalsgoederen (activa) die mits de inzet van arbeid en de aankoop van goederen en diensten kan gerealiseerd worden. De bedrijfswinst wordt daarna verdeeld over de verschillende soorten rechthebbenden. Daar ligt de verbinding met de financieringsstructuur van een onderneming (passiva). Een grondregel in financiële orthodoxie luidt dat lange termijnbehoeften van een onderneming op een gelijklopende basis moeten worden gefinancierd. Het eigen vermogen (kapitaal en opgebouwde reserves) en de langlopende kredieten dienen de vaste activa en een deel van de vlottende activa te dekken. Dat laatste gedeelte vindt zijn uitdrukking in het netto bedrijfskapitaal (NBK). Afhankelijk van het groei- en investeringspad schraagt het NBK de nodige liquiditeit. Een voldoende hoog NBK schermt een onderneming af van acute betalingsproblemen die nefast kunnen zijn voor de continuïteit. Investeringsprogramma's, oplopende inflatie, economische groei én teruggang zijn uitdagende factoren voor een structureel gezonde financiering van de onderneming. Idealiter leidt daarbij een stroom van robuuste cashflows tot een adequaat niveau van zelffinanciering.

In welke mate een onderneming wordt gefinancierd met eigen en vreemde middelen heeft een weerslag op de resultatenrekening, maar het effect ervan op de rendabiliteit van het eigen vermogen is een wat apart gegeven. Een financiering met veel (rentedragende) schulden kan bijvoorbeeld erg belastend zijn voor de resultatenrekening maar tegelijkertijd zeer positief uitwerken voor het rendement van het eigen permanent geïnvesteerde vermogen. Als de kost van die rentedragende schulden lager is dan het rendement van de totale passiva is er immers sprake van een positieve financiële hefboom. Afhankelijk van een variërende rente en de rendabiliteit van de operaties kan ook het omgekeerde beeld ontstaan. Er wordt dan ingeboet op het rendement van het eigen vermogen wanneer de kost⁹² van het vreemd vermogen hoger is dan het rendement van de totale passiva.

In het historische lange termijn perspectief voegt zich daarbij het gegeven van algemene monetaire (in)stabiliteit dat op alle bedrijven een determinerende invloed heeft. Periodes van

⁹² Rekening houdend met de eventuele belastingsaftrek voor de rentebetalingen op vreemd vermogen.

monetaire onzekerheid stellen kritieke vragen aan de financiële continuïteit van een onderneming. Op de hoogtepunten daarvan wordt financieel krediet een potentieel struikelblok en geldt eerder de mantra *cash is king*. Breder gesteld zijn dan de vragen over solvabiliteit (c.q. kredietwaardigheid) en lange termijn ondersteunde liquiditeit van doorslaggevend belang. Monetaire onzekerheid gaat immers doorgaans gepaard met inperking van kredietmogelijkheden en ook de Vlaamse krantensector is daar niet van gespaard gebleven. In hoge mate bepaalden die tijdelijke kredietmoeilijkheden bijvoorbeeld de aandeelhoudersstructuur van de Vlaamse krantenuitgeverijen na de Eerste Wereldoorlog. Crisissen bleken tegelijkertijd uitdaging én opportuniteit. Deze invalshoek kleurt het ondernemersveld in Vlaams krantenland wat anders in. Bepalende tijdsgewrichten daarin zijn de jaren na de twee wereldoorlogen en de crisis in de zeventiger jaren.

Ook voor deze dimensie stroomt het bronnenmateriaal aanzienlijk rijker voor de periode na de Tweede Wereldoorlog. Veel heeft te maken met het feit dat sindsdien het merendeel der uitgeverijen evolueerde naar de structuur van naamloze vennootschap. Belangrijke uitgeverijen bleven lang (louter persoonlijke) handelsvennootschappen waarvan geen archieven zijn teruggevonden. Op basis van de teruggevonden bescheiden krijgen een aantal verklaringen toch voldoende grond. Bij de bespreking in Deel II. van de gehanteerde zakenmodellen werd in deze zin al een korte uitstap gemaakt voor de periode van de 'centenbladen'. (cfr. supra) De volgende paragrafen behandelen vooral de periode vanaf de Eerste Wereldoorlog tot aan 1980.

III.1. Financieringsvraagstukken tijdens het Interbellum

De Eerste Wereldoorlog versterkte de shake-out in de Vlaamse krantenmarkt die al op basis van de industrielevenscyclus was te verklaren. (cfr. Deel I.1.1.) De monetaire consequenties van de wereldbrand werkten echter sterk door en bepaalden een eerste maal grondig de aandeelhoudersstructuren. De zeer goed gedocumenteerde casus van *Gazet van Antwerpen* werpt enig licht.

III.1.1. De casus van *Gazet van Antwerpen* (1919-1939)

De gebeurtenissen bij *Gazet van Antwerpen* tijdens het Interbellum tonen hoe een gezond geacht bedrijf en grote marktspeler toch (redelijk) snel in de problemen kan geraken. Op omzetvlak (in reële termen) zou het nagenoeg zeven jaar duren eer de uitgeverij weer het vooroorlogse niveau haalde. Ondanks een gestage nominale groei vanaf 1919 holde de hoge inflatie de resultaten uit, temeer die inflatie ook hogere papier- en loonkosten in de hand werkte. Het herstel van de oplage verliep aanzienlijk trager maar dat werd dan opgevangen door een stijging van de verkoopprijzen. Toch slaagde De Vlijt er in om haar productieapparaat te vernieuwen in 1920 en te herwaarderen in 1921. Om die operatie te financieren schreef ze in 1921 naar aanleiding van de eerste verlenging van de duur van de maatschappij 1.000 nieuwe aandelen uit en herwaardeerde de uitgeverij ook de bestaande 1.000 aandelen van 100 BEF naar 250 BEF. Hierdoor bleef de financieringsstructuur in opzet gezond met een solvabiliteit van 56 procent en 28 procent vreemde middelen op lange termijn. De zwakke bedrijfsresultaten en de oplopende inflatie legden in de daarop volgende jaren toch een eerste maal de vinger op de zere plek. Het werkkapitaal werd onvoldoende op lange termijn gefinancierd waardoor het NBK een eerste maal negatief cijferde. Als in juli 1926 de Bank van het Arrondissement Antwerpen de (korte termijn) kredietlijn op 340.000 BEF bevest, ontstaat haast onmiddellijk een liquiditeitsprobleem voor de uitgeverij. Belangrijk hier in de achtergrond waren de vraagstukken rond de pariteit van de Belgische frank. Vooral de snel verslechterende verhouding tot de Britse Pond als referentiemunt bepaalden ook voor een Vlaamse krantenuitgeverij het ontwikkelingspotentieel.⁹³ Het liquiditeitsprobleem was dan wel belangrijk maar gezien de omvang ervan nog niet echt dringend. De Vlijt onderzoekt de kredietmogelijkheden bij de Boerenbond via contacten met kanunnik Luytgaerens. Bestuurder Le Grelle doet eveneens zijn duit in het zakje via zijn uit-

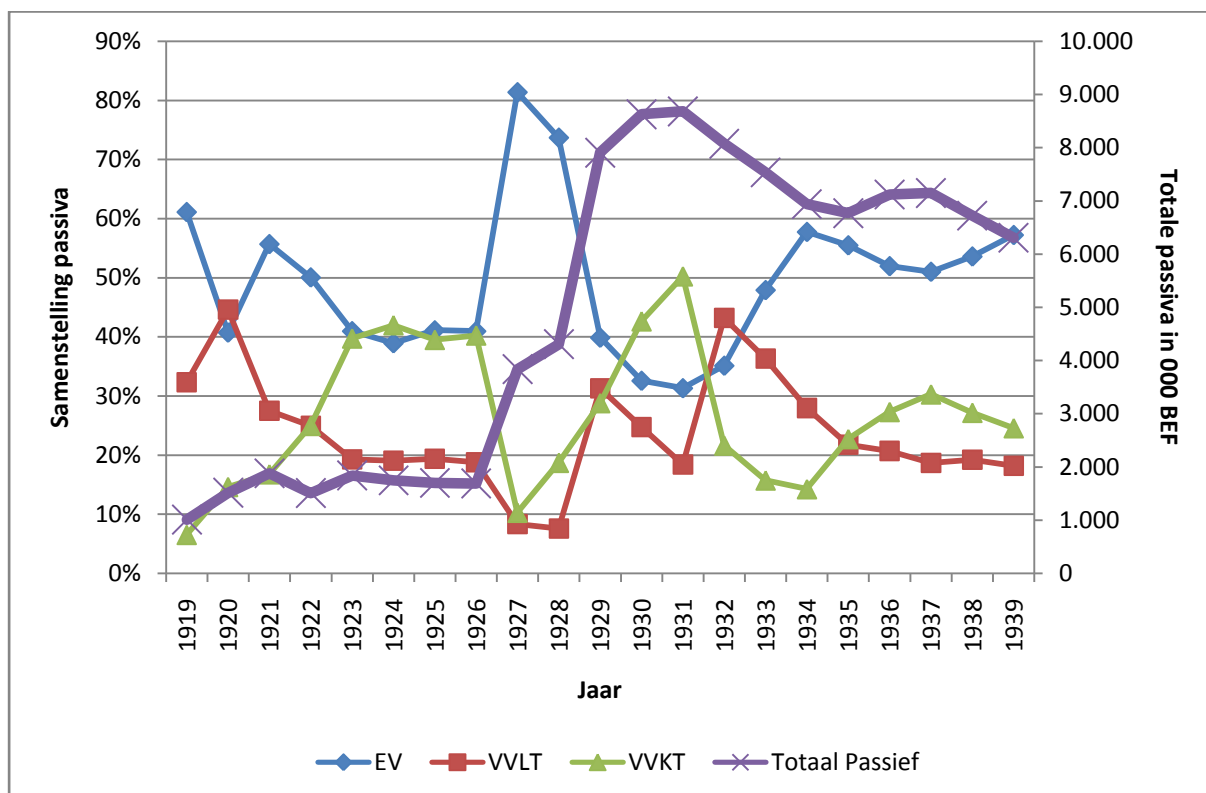
⁹³ De vooroorlogse wisselkoers bedroeg ca. 25 BEF voor 1 Britse Pond en die verhouding liep in september 1925 op tot 107 BEF, in april 1926 tot 138 BEF, in juli van hetzelfde jaar tot 180 BEF en met de definitieve muntverschikking van 25 oktober 1926 werd de ruilverhouding vastgelegd op 175 BEF per Britse Pond. De muntontwaarding van de BEF was direct voelbaar voor krantenuitgeverijen in de aankoop van voornamelijk grondstoffen en ook van machines die op de internationale markt plaatsvonden.

gebreed bancaire netwerk. Voorlopig kunnen de problemen worden opgelost door besparingen en een accurate debiteurenopvolging.

De crisis wordt bedwongen en vanaf 1927 lijkt de lucht echt op te klaren. In eerste plaats helpt opnieuw een toegestane herwaardering van roerende en onroerende goederen t.b.v. 2 miljoen BEF de solvabiliteit op te schroeven tot 81 procent. De stabilisatie van de BEF leidde bovendien tot een (weliswaar onevenwichtige) economische groei waarvan de gevolgen ook in de advertentiemarkten voelbaar waren. In 1927 namen voor De Vlijt de inkomsten uit publiciteit nominaal toe met 32,3 procent, in 1928 met 31,2 procent, in 1929 met 28,6 procent en in 1930 met 10,3 procent. Kortom, in vier jaar tijd namen die inkomsten toe met meer dan 146 procent. Met een inflatie over diezelfde periode van 41,38 procent betekende dat nog altijd een reële inkomstenstijging met nagenoeg 86 procent. De gerealiseerde cashflows in 1927-1928 schoten mee de hoogte in en verbeterden daarmee de positie van het NBK. De nieuwe economische situatie leidde bovendien algemeen tot ruime kredietmogelijkheden (Henau, 1990, p. 332) die De Vlijt zal aanwenden om een ambitieus investeringsplan op te zetten vanaf 1928. Daarnaast lanceerde de uitgeverij in 1928 de nieuwe krantentitel *De Gazet* als kopblad om in Oost- en West-Vlaanderen, Brabant en Limburg meer voet aan de grond te krijgen. Hoewel donkere wolken zich beginnen samen te pakken, zal De Vlijt groots uitpakken op de Wereldtentoonstelling van 1930 in Antwerpen en in de nasleep daarvan -mee onder concurrentiële druk- een 'wekelijkse illustratie' op de markt brengen. Al die ambities leidden tot een ernstige liquiditeitscrisis. De oplossing kwam uit onverwachte hoek.

Grafiek 70 illustreert de nominale groei van de ingezette middelen van ca. 1 miljoen BEF in 1919 naar ca. 8,7 miljoen BEF in 1931. Het investeringsprogramma van 1928-1929 in een pers, randapparatuur en gebouwen t.w.v. ca. 3 miljoen BEF oogt in eerste instantie evenwichtig gefinancierd door de kapitaalsverhoging in 1927 en het aantrekken van vreemd vermogen op lange termijn. Het NBK gaat in 1929 wel (licht) in het negatief (cfr. grafiek 71), mede door de kosten voor de nieuwe uitgave *De Gazet* waardoor de gerealiseerde cashflow halveerde t.o.v. het voorgaande jaar. Door het vigerende bancaire optimisme (Henau, 1990) kan De Vlijt over voldoende kaskrediet beschikken om niet onmiddellijk in betalingsproblemen te verzeilen.

Grafiek 70 : totale passiva (in 000 BEF nominaal; rechtse as) en procentuele samenstelling (linkse as) N.V. De Vlijt, 1919-1939



Bron: N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1919-1939; N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1919-1939.

Begin 1930 dient de voorzitter van de onderneming, notaris Van de Velden, toch een persoonlijk voorschot aan de maatschappij te verstrekken dat uiteindelijk zal oplopen tot 880.000 BEF. Ook voor de financiering van het prestigieuze paviljoen -met opstelling van een hypermoderne pers- tijdens de Wereldtentoonstelling in Antwerpen van 1930 zal de uitgeverij verder beroep doen op korte termijnkredieten. Dat project sloeg anderszins wel een diep gat in de resultatenrekening. De Vlijt kan dit deels compenseren door steun van de in december 1929 opgerichte vzw Katholieke Propaganda waarvan een uitzonderlijke inkomst wordt geboekt van 300.000 BEF.⁹⁴ Niettegenstaande de oplopende liquiditeitsspanningen zal, zij het na een initiële weigering van de Algemene Raad, de uitgeverij in 1930 toch starten met *De Zondagsvriend*. Dit weekblad diende te anticiperen/antwoorden op gelijkaardige initiatieven van de socialistische en liberale pers. De concurrentie vanwege het Nederlandse

⁹⁴ In de volgende jaren zal vzw Katholieke Propaganda een belangrijke aandeelhouder worden. In 1934 wordt daarover enige ergernis duidelijk: *'de wens wordt uitgedrukt dat De Katholieke Propaganda niet meer stelselmatig de aangeboden aandelen zou inkopen, doch dat de Katholieke vrienden ook gelegenheid zouden krijgen die aandelen te kopen aan de handelswaarde en de gift uit de winst.'* (N.V. De Vlijt, Verslag van 11 april 1934)

De Katholieke Illustratie en gelijkaardige plannen die daaromtrent sudderden bij de abdij van Averbode⁹⁵ gaven aanleiding tot directe interventies van bestuursleden van de uitgeverij bij het bisdom Antwerpen. Die laatste gaf dan wel morele steun maar De Vlijt moest het probleem toch zelf oplossen.

De verliezen van het weekblad stapelen zich op, einde 1932 cumulerend tot ca. 1 miljoen BEF en de uitgave van *De Gazet* is evenmin een succes. Het is een boeiende geschiedenis want al in de Algemene Raad van 6 maart 1930 stelde een lid: '*wij staan in eene crisis van ingewikkelden aard waarvan niemand de uitkomst kan voorzien.*' Die uitspraak volgde op de vaststelling dat de korte termijnschuld 3,2 miljoen BEF hoger was dan de onmiddellijk te innen tegoeden. Pogingen om het kapitaal te verhogen waren eveneens mislukt. Naar aanleiding van de financiële implicaties van de beurscrash in oktober 1929 had de hoofdbankier Bank van het Arrondissement Antwerpen al laten weten dat het kaskrediet van 3 miljoen BEF niet mocht worden overschreden. Welwillendheid van de bank werd in het verslag over 1930 nog wel gehuldigd maar de oplopende verliezen van *De Zondagsvriend* gaven aanleiding tot financiële kopzorgen. De gespannen situatie leidt tot een echte crisis wanneer de voornoemde bank begin 1932 de terugbetaling van het kaskrediet eist. Een periode van *creditcrunch* zette zich in. Verscheidene pogingen mislukken om voldoende lange termijn (hypothecair) krediet te verkrijgen. Na overleg op het hoogste niveau met Antwerps burgemeester Frans Van Cauwelaert, minister Hendrik Heyman⁹⁶, de Limburgse senator Edouard Janssens⁹⁷ en volksvertegenwoordiger/kranteneigenaar Gustaaf Sap kwam er een oplossing uit de bus. Het Hasseltse kantoor van de Nationale Bank zal een dertigjarige lening van drie miljoen frank verstrekken aan De Vlijt met waarborg van de Algemene Bankvereniging, waarvoor Gustaaf Sap de toestemming zal bekomen van de Bankcommissie, en mits de pandstelling van gebouwen en materiaal.

Bijzonder relevant is toch de pivoterende rol van Van Cauwelaert, die zowel banden had met Heyman als lid van de voormalige Katholieke Vlaamse Kamergroep (Wils & Gerard, 1996) als met Sap in de Kamer van Volksvertegenwoordigers en uiteraard binnen de bestuursorganen van *De Standaard*.⁹⁸ Hier loonde ook de gedragslijn van de bestuurders van De Vlijt die met alle geledingen van de katholieke partij wel contacten onderhield zonder zich echt te verbinden met één strekking. Het verslag van de Algemene Raad meldt bijvoorbeeld in 1930 n.a.v. het imbroglio binnen de katholieke partij over de taalwetgeving: '*Gazet van Antwerpen*

⁹⁵ In 1932 zal de abdij van Averbode het (overgenomen) weekblad *Ons Land* verder op de markt brengen. De exploitatie van dat en andere bladen leek toch geen evidentie, waardoor de abdij zelf in het gedrang kwam. Nieuwe structuren werden opgezet waardoor N.V. Altiora het licht zou zien. (Ghesquière & Quaghebeur, 2002).

⁹⁶ Hendrik Heyman van ACW-signatuur was voorheen een medewerker van *Gazet van Antwerpen*.

⁹⁷ Janssens was tevens beheerder van het kantoor van de Nationale Bank in Hasselt.

⁹⁸ Van Cauwelaert is medestichter en tot 1933 voorzitter van N.V. De Standaard.

zal echter een gematigde toon voeren omdat polemieken van de laatste jaren al te veel de geesten in verwarring hebben gebracht en harten verbitterd en het gezag hebben ondermijnd. De Katholieke partij dient aaneengesloten te blijven en zij moet de noodige evolutie leiden en voltrekken, om zoals ten tijde over 40 jaren de crisis van de Christen Demokraten de goede oplossingen tot stand te brengen. (...) *Gazet van Antwerpen* is de gezaghebbende raadgever en herder van meer dan 60.000 huisgezinnen (...) en in volstrekte overeenkomst met de directieven der geestelijke overheid.’ (N.V. De Vlijt, Verslag van 18/11/1930). In dezelfde zin werd vier jaar eerder het aanbod om *De Tijd* over te nemen afgewezen. ‘Doch nu blijkt het ook dat “*De Tijd*” het orgaan van het Christen Werkersverbond te Brussel, uitgegeven door de Mij. De Standaard ⁹⁹, in moeilijkheden verkeert en andere middelen zoekt om zijne propaganda voort te zetten. Aldus is de heer Heyman, volksvertegenwoordiger, onzen hoofdopsteller komen spreken over een eventuele overname van “*De Tijd*”. Men is echter van gevoelen dat de *Gazet van Antwerpen* niet het orgaan van eene klasse of groep mag worden en onafhankelijk moet blijven.’ (N.V. De Vlijt, Verslag van 6/10/1926)

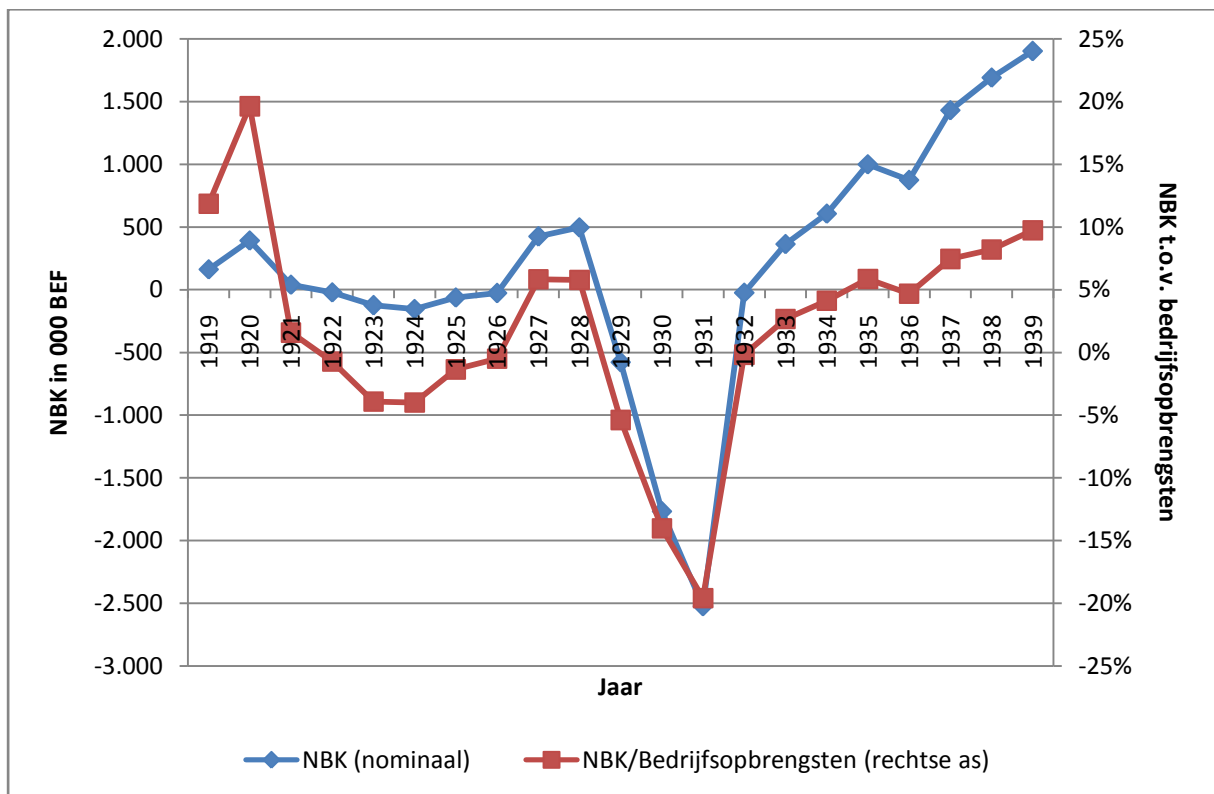
De bestuurders van De Vlijt zullen in dezelfde geest ook aansturen op een snelle afbetaling van die dertigjarige lening. Hoewel door de dalende papierprijs in de volgende jaren er ruimte ontstond voor een daling van de krantenprijs gaf men voorrang aan delging van de schuld. Daardoor ontstonden wel mogelijkheden voor de concurrentie (o.a. *De Dag* en *Het Belang van Limburg*). Vanaf 1933 levert *De Zondagsvriend* een groeiende winstbijdrage. De Algemene Raad temperde daarnaast regelmatig de gevoelens van het management over de scherpe concurrentie in Antwerpen van De Standaardgroep. *Gazet van Antwerpen* verloor dan wel marktaandeel maar de liquiditeitspositie en balansstructuur van de onderneming evolueerden ijersterk. Een solvabiliteit in 1939 van ca. 60 procent en een NBK van ca. 10 procent op omzet garandeerden de continuïteit van de onderneming ondanks een blijvende zwakke bedrijfsrendabiliteit. (3% netto cashflow op omzet)

Heel specifiek toont onderstaande grafiek (zie Grafiek 71) de evolutie van het nominale NBK voor N.V. De Vlijt en de verhouding ervan t.o.v. de bedrijfsopbrengsten tijdens het Interbellum. Het is, en (nogmaals) als *pars pro toto*, een verhelderende illustratie van de

⁹⁹ Het gaat hier eigenlijk over het drukcontract voor *De Tijd* dat door De Standaardgroep werd binnengehaald in 1925. (Durnez, 1985, p. 212) Naarmate Gustaaf Sap, geen vriend van de arbeidersbeweging (Van Nieuwenhuyse, 2002), de controle krijgt over N.V. De Standaard zal de christelijke arbeidersbeweging ander onderdak moeten zoeken voor haar krant *De Tijd*. Uiteindelijk zal die titel ingebracht worden bij de door de beweging onderschreven kapitaalsverhoging van N.V. Het Volk in 1927. Later zal de christelijke arbeidersbeweging steun geven aan *De Courant* en N.V. De Gids die (de eigenaars van) De Standaardgroep politiek en zakelijk beconcurrerden.

samenhang tussen investeringsbeslissingen, monetaire omgeving, bedrijfsresultaten en financieringsstructuur.

Grafiek 71 : NBK en verhouding tot de bedrijfsopbrengsten N.V. De Vlijt, 1919-1939
(000 BEF; nominaal)



Bron: N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1919-1939; N.V. De Vlijt, Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1919-1939.

III.1.2. Wijzigingen in aandeelhoudersstructuren tijdens het Interbellum

Met de gedocumenteerde casus van *Gazet van Antwerpen* in het achterhoofd, is het heel begrijpelijk dat nogal wat Vlaamse krantenuitgeverijen door een aandeelhouderswissel gaan in de tweede helft van de twintiger jaren. In hoofdstuk I.3.2. werd al beschreven hoe de christelijke arbeidersbeweging haar intrede deed n.a.v. een noodzakelijke kapitaalverhoging in het aandeelhouderschap van *Het Volk* vanaf 1927 en in die verschuiving haar krant *De Tijd* zal onderbrengen.

Ook bij *De Standaard* wijzigde het aandeelhouderschap. Onder de enigszins dramatiserende hoofding '*Sap neemt de macht over*' (Durnez, 1985, pp. 237-257) beschrijft kroniekschrijver Gaston Durnez de financiële problematiek van *De Standaard* in de twintiger jaren en hoe die werd opgelost door de financiële inbreng van Gustaaf Sap. Die had al wel de aandelen van zijn schoonvader -de Antwerpse reder Gijlsen- overgenomen (Van Nieuwenhuyse, 2002), de noodzakelijke kapitaalverhoging van 22 december 1927 bracht Sap als hoofdaandeelhouder in stelling. Alle gebeurtenissen in acht genomen is de onderliggende teneur ook voor *De Standaard* een problematische kapitaalvorming bemoeilijkt door exploitatieverliezen en monetaire ontwikkelingen in die periode. Los van de politieke aspecten groeide redelijk snel het inzicht dat *De Standaard*, als titel gericht op de Vlaamse intelligentsia, niet over voldoende marktpotentieel beschikte om de krantenonderneming bedrijfseconomisch te schragen. Dat besef leidde op basis van eerdere plannen tot de oprichting van *Het Nieuwsblad* in 1929. Durnez gaat terecht zover om daarna Het Nieuwsblad '*de melkkoe van De Standaard*' te noemen. (Durnez, 1985, p. 259)¹⁰⁰

De liberale *Middaggazet van Antwerpen*, als schaars nieuw kranteninitiatief in deze periode, hield het in die omstandigheden maar een jaar (1925-1926) uit. (ODIS) Nog te Antwerpen was *De Schelde* van Gust Janssen in 1929 genoodzaakt nieuw kapitaal aan te trekken, waarschijnlijk van Nederlandse oorsprong (Saerens, 2000), en zich daartoe om te vormen tot een naamloze vennootschap. In de tweede helft van de jaren twintig veranderde ook het aandeelhouderschap van *De Nieuwe Gazet* met een naamloze vennootschap in handen van Jules Burton, zoon van medestichter Flor Burton die in 1926 was overleden.

Samengevat deden zich zeker bij 6 van de toenmalige 13 Vlaamse krantenuitgeverijen belangrijke kapitaalverschuivingen voor in de tweede helft van de twintiger jaren. Ook in de socialistische pers was de crisis voelbaar en werden een aantal publicaties samengevoegd (Boeckx, 1999) en structuren vereenvoudigd ten einde schaalvoordelen op te bouwen.

¹⁰⁰ Af en toe sluimert inderdaad de overweging dat 'de staart met de hond kwispelt'. Zoals aangebracht in II.4.2. betekende wat wordt aangeduid als kwalitatieve krantenpers slechts 1/10^{de} van de verkoop in de Vlaamse krantenmarkt. De economische sokkel was/is wel degelijk de brede, populaire pers.

(Vandenbroecke, 2008) Voor de andere uitgeverijen (Hoste, Werken der Katholieke Drukpers, *Nieuws van den Dag*, *Sportwereld*, *Gazet van Gent*) zijn geen gegevens bekend.

III.2. Vennootschapsvormen in de Vlaamse krantenindustrie

In een belangwekkend artikel van Robert Picard en Aldo van Weezel (2008), weliswaar gefocust op de (internationale) ontwikkelingen vanaf de tweede helft van de tachtiger jaren, stellen de auteurs dat er geen directe relatie bestaat tussen organisatievorm/aandeelhoudersstructuren enerzijds en de economische resultaten van krantenbedrijven anderzijds. Uit hun bevindingen blijkt toch: (...) *it would appear that private ownership is theoretically the most effective form overall across a broader array of ownership related issues.* En verder: *'From the journalistic standpoint, it has long been recognized that stable, financially strong, and well-managed companies are more likely to perform well in public-interest terms (...).'* (Picard en van Weezel, 2008, p. 29) Deze besluiten vertonen een grote continuïteit met de vroege Amerikaanse literatuur. Frank Thayer bijvoorbeeld verwoordde het in 1954 snedig: *'The American newspaper is a private enterprise with a public function.'* (Sloan, 1990, p.204) Hun (theoretische) conclusies sluiten eveneens sterk aan bij de bevindingen uit het hier gevoerde onderzoek. Goed geleide product/markt-combinaties en een gezonde balansstructuur waren mogelijkheden voorwaarden voor het lange termijn overleven van Vlaamse krantenbedrijven. In een bepaald opzicht klinkt dat tegelijkertijd als een evidentie aangezien de industrie zich op de 'markt' ontwikkelde waarin ondernemingen zich moesten bewijzen. De juridische vorm waarin dat gebeurde, was van ondergeschikt belang. Diverse exploitatievormen leidden tot langlopende publicaties. De opmars van de naamloze vennootschap als dominant type in krantenland hangt in grote mate samen met ofwel de voorziening/versterking van het kapitaal ofwel het beantwoorden van successievraagstukken. In die optiek werkten opvolgingskwesaties trouwens de persconcentratie mee in de hand.

Doorheen de behandelde periode bestonden dus verschillende vennootschapsvormen waarbinnen krantenactiviteiten zich ontplooiden. Na verloop van tijd werd de naamloze vennootschap dan wel het dominante type, de (persoonlijke) handelsmaatschappij, de coöperatieve (of samenwerkende) vennootschap en de feitelijke vereniging voerden lang de boventoon. Feitelijke verenigingen vindt men overvloedig in de (lokale) liberale krantenmiddens. Gepatroneerd door de plaatselijke partijafdeling staat daarnaast een drukker-uitgever centraal. Dat is bijvoorbeeld het geval voor *De Stad Gent* met eerst August Vandermeulen en later Auguste Vandeweghe. (ODIS) Idem voor het Antwerpse *De Koophandel* met achtereenvolgens als drukker-uitgever De Deken, Goethals en Jacobs.

Specifiek is hier dat Jacobs tevens uitgever-drukker zal worden van het onpartijdige *De Scheldegalm van Antwerpen*. (ODIS) De opvolger van *De Koophandel*, *De Nieuwe Gazet*, is niet langer het orgaan van de liberale partij maar is eerst ook een feitelijke vereniging met Flor Burton als drukker-uitgever. Na de Eerste Wereldoorlog vindt *De Nieuwe Gazet* onderdak bij de N.V. Burton. (ODIS) In omgekeerde volgorde verhuisde de opeenvolgende initiatieven van de Mechelse progressieve liberaal en drukker-uitgever Victor Heymans (*De Maanblusscher*, *De Beiaard*) bij de naamswijziging (*Salvator*) naar de Samenwerkende Maatschappij De Liberale Drukkers Mechelen met opnieuw Heymans als eigenaar-drukker. De laatste opvolger daarvan, *De Straal*, is het orgaan van de 'Vereenigde Liberalen van het arrondissement Mechelen' met als uitgever Bonaugure en Heymans als drukker. Voor de oorlog wijzigden die functies nog met respectievelijk Torfs als uitgever en Van Doeselaer en Van Godtenshove als drukkers. (ODIS) Gelijkaardig verloopt het voor de links-liberale publicaties *Het Morgenblad van Gent* en *Vaderland*, beide gesticht in 1882. *Het Morgenblad* van burgemeester Hippolyte Lippens fusioneerde zes jaar later met *Vaderland* dat het orgaan was van de 'Gentse Liberale Werkersverdediging'. Als drukker-uitgever daarvan figureerden opeenvolgend Ghesels, De Brabandere en Duvivier. Uiterlijk in 1909 wordt de publicatie overgenomen door de S.A. de la Presse Libérale Gantoise (ODIS), tevens uitgever van *La Flandre Libérale* waarin burgemeester Lippens al eerder een prominente rol speelde. (Van Eenoo, 2015)

Een eerste maal wordt een vennootschap opgericht in 1853, met name een commanditaire vennootschap die *De Schelde* en *De Vlaemsche Stem* publiceerde. De onderneming faillleerde in 1860. (ODIS) Samenwerkende vennootschappen van lange duur waren de in 1870 opgerichte Werken der Katholieke Drukkers van kanunnik Julien Verschueren en in 1884 Het Licht dat *Vooruit* uitgaf. De socialistische pers kleeft niet onverwacht het coöperatieve model aan. In dergelijke constellatie zagen ook in Antwerpen *De Werker* en *De Volkstribuun* het licht. Bij de fusie tot *De Volksgazet* nam de uitgeverij-drukkerij een dubbele structuur aan. De eigenlijke titel werd uitgegeven door een coöperatieve, eerst het Goede Zaad en na de Eerste Wereldoorlog Ontwikkeling. Het drukken gebeurde door de N.V. Excelsior. In de nadagen van 1978, met het oog op de redding van de krant, kreeg N.V. De Roos vorm. Die brengt uiteindelijk *De Morgen* op de markt. Samenwerkende Maatschappij Drukkerij Het Volk was bij aanvang uitgever van de gelijknamige krant. In 1900 volgde de ontbinding en werden de activa ondergebracht in een naamloze vennootschap. (Rock, 1951)

De eerste naamloze vennootschap was De Vliet die in 1893 het persoonlijke initiatief van de drukker Napolitaan Van Os overnam. Voor de Eerste Wereldoorlog voegde zich daarbij nog *Het Handelsblad van Antwerpen* dat in 1910 eveneens de metamorfose naar naamloze vennootschap onderging. N.V. De Standaard al in 1914 opgericht, kiest in 1919 eveneens

voor een dubbele structuur door de overgenomen Imprimerie Nationale te veranderen in de N.V. Periodica. (Durnez, 1985) Tijdens het Interbellum voegen zich daar als naamloze vennootschappen nog *De Nieuwe Gazet*, *De Schelde* van Gust Janssen in 1929 en de uitgeverij Patria bij. De laatste was de samenwerking tussen de neven Edmond van Tassel en Antoon van Opstraet die in 1928 formeel een naamloze vennootschap zullen oprichten om daarmee vanaf 1934 ook *De Dag* uit te geven. (Simons, 2013)

Drie belangrijke uitgeverijen met een lange voorgeschiedenis als handelsmaatschappij zullen pas na de Tweede Wereldoorlog het statuut van naamloze vennootschap aannemen. Het in 1885 door Jan Huyghe opgerichte *Het Nieuws van den Dag* wordt dan N.V. Nevada. Nazaat Yves Duplat vertelt daarover: *‘Na de Tweede Wereldoorlog kreeg de drukkerij de naam Nevada, een afkorting van News van de Dag. “Alles wat Amerikaans was, was toen in de mode”.*’ (Bruzz, 2007, z.p.) Na het overlijden van Julius Hoste jr. in 1954 wordt op 13 juni 1955 de handelsmaatschappij van *Het Laatste Nieuws*, gestart in 1888, een naamloze vennootschap onder de naam J. Hoste Uitgeverij N.V. Twee jaar eerder nam Frans Theelen het initiatief om Concentra om te vormen tot een naamloze vennootschap. Een eerste studie daartoe liet hij al uitvoeren in 1945. Het eindverslag daarvan raadde toen die beweging af om een aantal fiscale redenen (hoewel daar eventueel een mouw aan te passen was) en om praktisch organisatorische redenen want: *‘Tot slot hoeft gezegd dat de leiding van een NV onvermijdelijk meer zorgen baart dan een eenmanszaak. De boekhouding moet een grondige verandering ondergaan; meer beroepstucht is gewenst in het boeken der verhandelingen en ze vergt gewoonlijk een intensieve reeducatie van het gebezigd personeel. Immers er moet afgebroken worden met diep ingewortelde gewoonten en gebruiken.*’ (Directiedossier 1954, nota 16 december 1945) *De Financieel-Economische Tijd*, in 1968 als een naamloze vennootschap gesticht door het Vlaams Economisch Verbond, sluit dit overzicht af. (ODIS)

Uit al die bewegingen resulteerde dat aan het einde van de bestudeerde periode in 1980 alle krantenuitgeverijen naamloze vennootschappen zijn geworden. Of ze daarmee -naar de vrees van Georges Duplat (Duplat, 1919)- tevens louter commerciële bedrijven werden, is toch maar de vraag. Het aandeelhouderschap van De Vlijt werd toenemend gedomineerd door een aantal vzw's dat nog altijd gericht was op de verspreiding van het katholieke gedachtegoed. *Het Volk* was de uitlaatklep van de christelijke vakbond. *De Morgen* was in fine toch nog in handen van de socialistische partij. *Het Laatste Nieuws* kreeg bij haar omvorming naar naamloze vennootschap het redactionele toezicht van de Stichting Het Laatste Nieuws, een vzw die erop moest toezien *‘de huidige richting en het culturele doel tegen de tand des tijds te beschutten.*’ (Verslag Ondernemingsraad van 13/5/1955) Een toezicht dat bovendien gepaard ging met substantiële afdwingbare boetes indien de

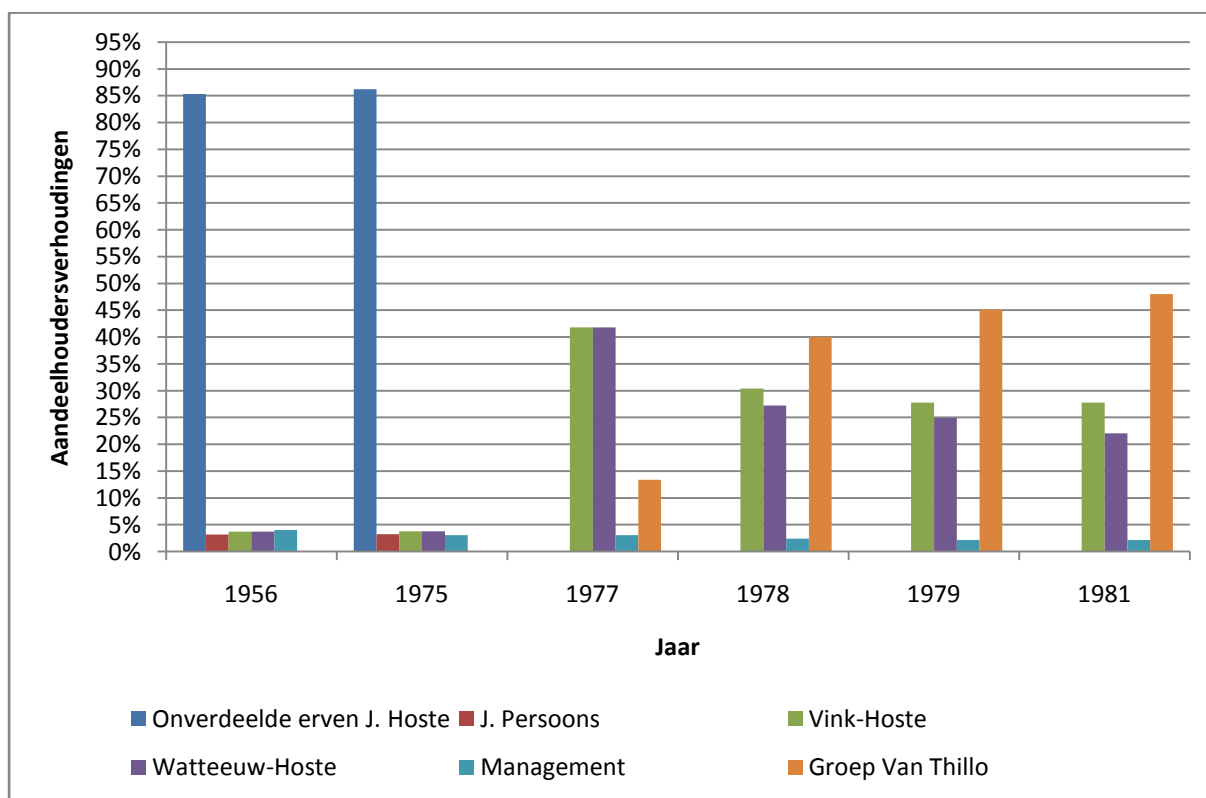
aandeelhouder redactieleden zonder de toestemming van de stichting wilde aanstellen. Naar de woorden van André Leysen stonden in 1976 bij de oprichting van de Vlaamse Uitgeversmaatschappij evenmin zuiver economische overwegingen op de voorgrond. En ook in die casus waakte de vzw Redactie De Standaard over het handhaven van de redactionele tradities. (Van Nieuwenhuyse, 2005)

De opvolging in de familiale bedrijven leidde tot twee -onderbelichte- aspecten bij de controle over die ondernemingen. Een eerste gevolg was dat gedurende lange perioden het aandeelhouderschap van een aantal krantenbedrijven gecontroleerd werd door vrouwen. Na het overlijden van Jan Huyghe in 1906 zal *Het Nieuws van den Dag* tot 1932 geleid worden door zijn weduwe Maria de Myttenaere en vervolgens door haar zuster Georgina. Het bedrijf komt uiteindelijk in handen van Maria Duplat-Huyghe, de dochter van Jan Huyghe en Maria de Myttenaere en gehuwd met de jurist Georges Duplat. Hun zoon, Jan, was wel directeur van de krant. (Van Nieuwenhuyse, 2005) Evenzo krijgt Antoinette Gylsen, weduwe van Gustaaf Sap, het (hoofd)aandeelhouderschap van de Standaardgroep in handen van 1940 tot 1960. Vanaf 1947 wordt zij ook voorzitter van de Raad van Bestuur. (Van Nieuwenhuyse, 2005). Hetzelfde deed zich voor bij *Het Laatste Nieuws*. Na de dood van Julius Hoste jr. (1954) wordt in 1955 overgeschakeld naar een naamloze vennootschap waarvan weduwe Joanna Persoons, in onverdeeldheid met de twee dochters Elisabeth en Magdalena, als voorzitter de meerderheid van de aandelen in bezit. Elisabeth Vink-Hoste zal later de rol van voorzitter opnemen, ook na de intrede van de groep Van Thillo in 1977. Iets anders ligt het bij N.V. Concentra waarbij in navolging van het testament van Frans Theelen de meerderheid van de aandelen in 1971 overgaat naar zijn medewerker en aangetrouwde neef Jan Baert. Die was sinds 1952 getrouwd met Antonia Martens, een nicht van Theelen. Het is wel Antonia die in 1971 voorzitter wordt en na het vroege overlijden van haar echtgenoot in 1986 tevens de aandeelhouderscontrole in handen heeft.

Een tweede gevolg van de successieproblematiek, al dan niet in combinatie met moeilijke bedrijfseconomische omstandigheden, was in een aantal gevallen de intrede van nieuwe aandeelhouders. Bijzonder kan hier gewezen worden op de overname van de titels van SV Werken der Katholieke Drukpers en van de N.V. Burton. Het vermoeden is gewettigd dat dit ook meespeelde bij de overname van *Het Nieuws van den Dag* en *Het Handelsblad van Antwerpen*. Belangrijker nog, zeker in het licht van de latere ontwikkelingen, was de geleidelijke intrede van de familie Van Thillo in de N.V. Hoste. (zie Grafiek 72) Na het overlijden van Julius Hoste jr. werd de maatschappij omgevormd tot een naamloze vennootschap waarbij het merendeel van de aandelen in onverdeeldheid werd beheerd. Na het overlijden van Joanna Persoons, de weduwe van Julius Hoste jr., traden de twee dochters in 1977 uit die onverdeeldheid en verkochten een eerste pakket van 10.000 aandelen (13,4%) aan N.V.

Sparta van de familie van Thillo. In de daaropvolgende jaren gaat het snel. Middels een kapitaalverhoging en de aankoop van bijkomend 7.400 aandelen wordt Van Thillo in 1978 met 40 procent de facto de grootste (referentie)aandeelhouder. Na een door Van Thillo ingeschreven tweede kapitaalverhoging in 1979 en de verwerving van nog eens 2.977 aandelen van het echtpaar Watteeuw-Hoste in 1981 ontstaat pariteit tussen de groep Van Thillo (48 %) en de erfgenamen Hoste (49,82%). Het management, met o.a. de invloedrijke Albert Maertens, heeft 2,18% in handen. De positie van de nieuwe aandeelhouder wordt bezegeld met de benoeming van Joris Van Thillo als tweede gedelegeerd bestuurder naast Frans Vink, echtgenoot van voorzitter Elisabeth Hoste. In 1982 doet André Leysen van de Vlaamse Uitgeversmaatschappij een poging om *Het Laatste Nieuws* te kopen, maar zonder gevolg. (Bohets, 2002, p. 279)¹⁰¹

Grafiek 72 : aandeelhoudersverhoudingen N.V. Hoste, 1956-1981



Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad, 1956-1981.

¹⁰¹ Uiteindelijk zal de groep Van Thillo in 1987 tot 66% van de aandelen verwerven, in 1990 gevolgd door de volledige overname.

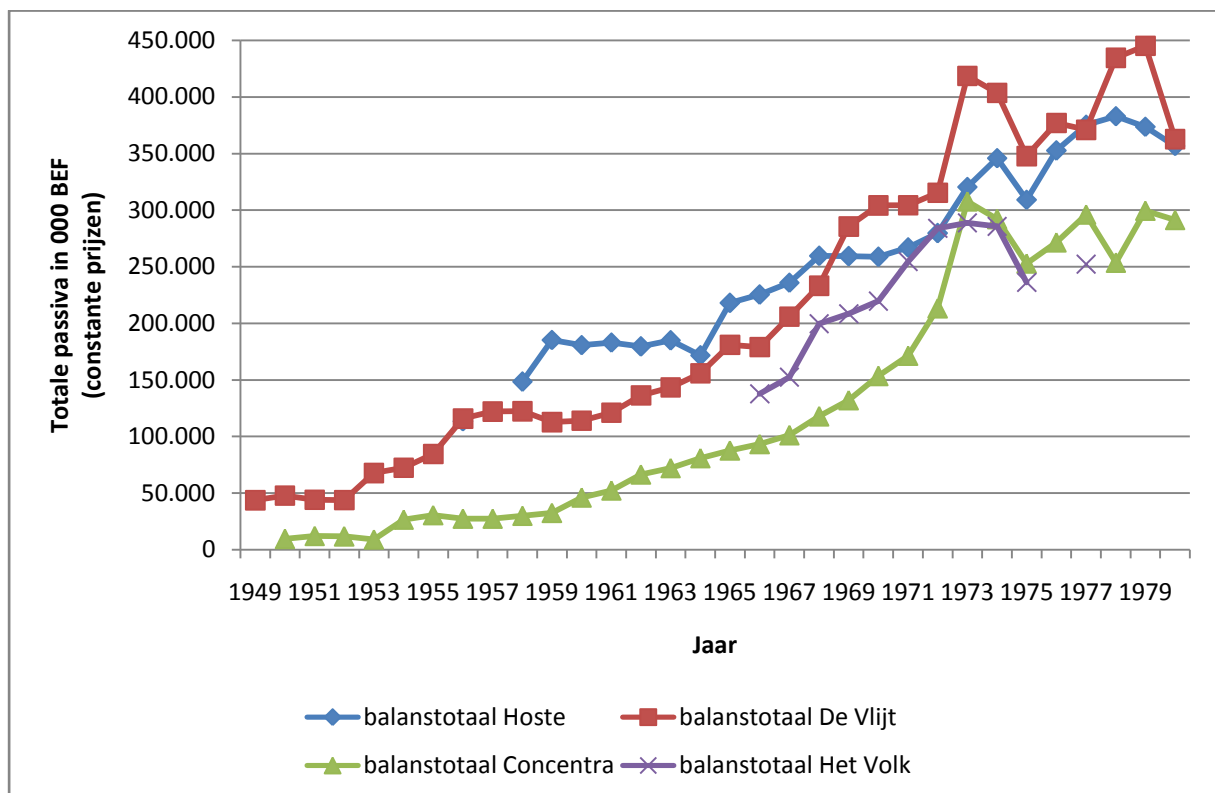
III.3. De financiële structuur van Vlaamse krantenuitgeverijen na Wereldoorlog II

III.3.1. Ontwikkeling van maatschappelijk kapitaal en eigen vermogen

Zoals eerder al aangetoond, groeide vooral vanaf de zestiger jaren de inzet van middelen in nominale én reële termen aanzienlijk in de Vlaamse krantenindustrie. (zie Grafiek 73)

Grafiek 73 : ontwikkeling totale passiva van Vlaamse uitgeverijen 1948-1980

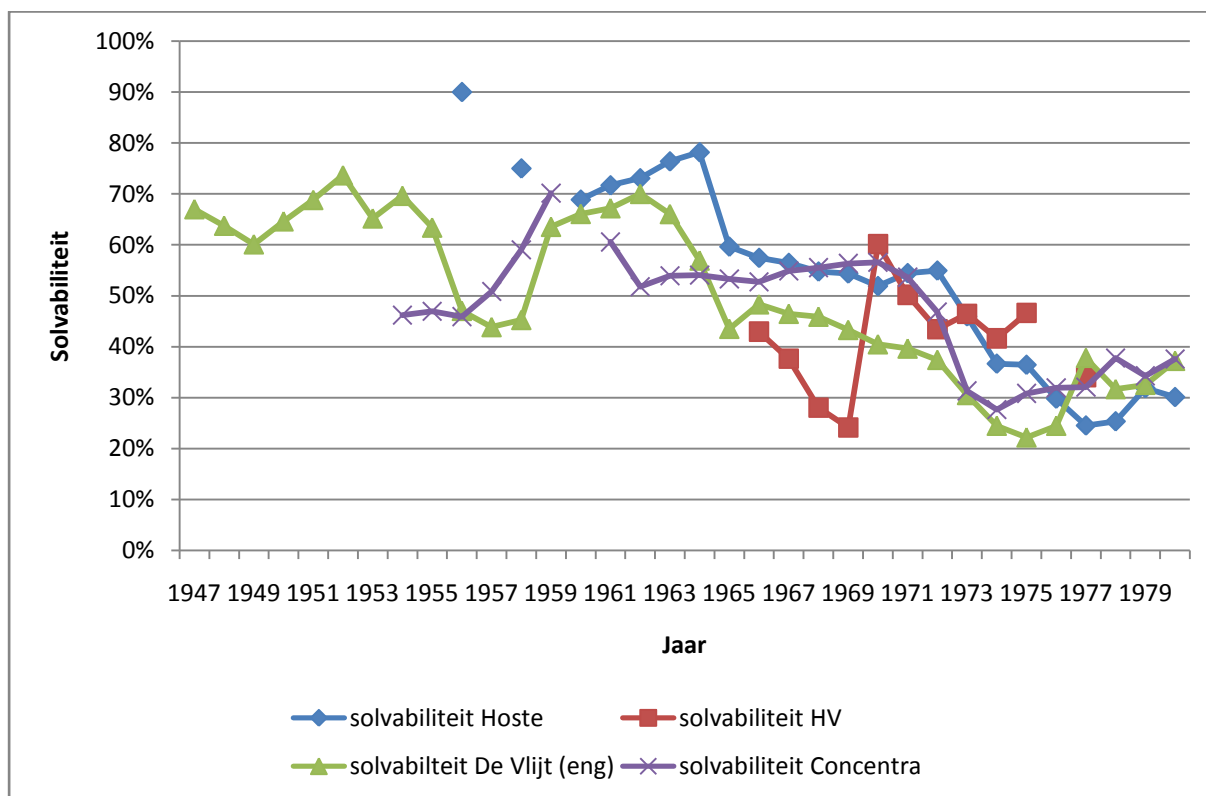
(000 BEF in constante prijzen; 1966=100)



Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1981; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1965-1977; N.V. De Vlijt, Balansen en rekeningen, 1949-1963; Bosmans, 1990, passim.

Een opvallende trend daarbij is dat vanaf midden jaren zestig de solvabiliteit, het aandeel van het eigen vermogen in het balanstotaal, van de Vlaamse krantenondernemingen voortdurend zal dalen. (zie Grafiek 74) Zoals Jaap van Duyn (2011) illustreerde was dat een breder internationaal fenomeen in de bedrijfsfinanciering, eigenlijk al gestart vanaf de dertiger jaren en aangehouden tot circa 1980.

Grafiek 74 : solvabiliteit van Vlaamse krantenbedrijven, 1947-1980



Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van de Ondernemingsraad en Basisinformatie, 1950-1981; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1981; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1965-1977; N.V. De Vliet, Balansen en rekeningen, 1949-1963; Bosmans, 1990, passim.

De Vliet voerde na eerst een herwaardering in 1946 een kapitaalsverhoging door via de incorporatie van opgebouwde reserves waardoor het kapitaal steeg van 0,5 miljoen BEF naar 17 miljoen BEF. In 1969 volgde een nieuwe verhoging tot 50 miljoen BEF. Met de toepassing van een sobere dividendpolitiek kon de uitgeverij aanzienlijke reserves opbouwen, die vanaf de tweede helft van de jaren zestig werd gecomplementeerd met de aanleg van grote voorzieningen.¹⁰² Het gerapporteerde eigen vermogen groeide gestaag aan tot 313 miljoen BEF in 1980. De financiële positie van De Vliet bleef al bij al stevig, ook tijdens de heel moeilijke jaren 1974/1975.¹⁰³ (Bosmans, 1990)

De uitgever van *Het Volk* zou na deerschikking in 1938 (zie ook I.3.2) het maatschappelijk kapitaal een eerste maal in 1964 verhogen van 1,12 miljoen BEF naar 25 miljoen BEF, voornamelijk door de uitgifte 6.000 nieuwe aandelen t.w.v. 18 miljoen BEF. De inbreng van vers geld in 1970, 1973 en 1978 bracht het kapitaal op respectievelijk 115 miljoen, 140 miljoen en

¹⁰² De voorzieningen werden niet meegerekend in de berekening van de solvabiliteit omdat de aard ervan niet met alle duidelijkheid kon worden vastgesteld. De weergegeven solvabiliteit in de grafiek is dus eerder onderschat.

¹⁰³ Het effect van staatssteun wordt later uitgewerkt in een apart hoofdstuk.

220 miljoen BEF. De aandeelhouders van *Het Volk* financierden in grote mate de moeilijke exploitatie met eigen middelen en verhoogden het kapitaal daartoe opnieuw twee maal in 1982 (tot 520 miljoen en 645 miljoen BEF) en nog eens in 1983 (tot 720 miljoen BEF) mits nieuwe aandelenemissies. Hiermee was Het Volk veruit de hoogst gekapitaliseerde uitgeverij.¹⁰⁴

Met de omvorming naar een naamloze vennootschap brachten de erven van Julius Hoste jr. activa in die werden gewaardeerd op 68,7 miljoen BEF. Na de intrede van de familie Van Thillo in de vennootschap vonden een aantal verhogingen plaats waardoor het maatschappelijk kapitaal (inclusief uitgiftepremies) steeg naar 79,3 miljoen BEF in 1978 en 122,7 miljoen BEF in 1979. Met de aanleg van reserves over de periode 1955-1980 steeg het eigen vermogen naar 249 miljoen BEF.

Einde 1953 had Frans Theelen bij N.V. Concentra een enigszins andere aanpak. De naamloze vennootschap werd opgericht met een kapitaal van vier miljoen Belgische frank. Het weze daarbij duidelijk dat op dat moment Concentra nog een bescheidenere operatie was met een omzet van ca. 23 miljoen BEF.¹⁰⁵ Tegelijkertijd werden een aantal reserves ingebracht en verstrekke Theelen ook persoonlijk kortlopend krediet via een rekening courant t.b.v. 0,5 miljoen BEF dat in 1955 nog werd opgetrokken tot 1,2 miljoen BEF. Eveneens belangrijk is dat langlopend krediet t.b.v. 6,45 miljoen BEF werd overgenomen door de vennootschap. In de bestudeerde periode tot 1980 zou het maatschappelijk kapitaal niet worden aangepast. Gegeven de reserveringspolitiek van het bedrijf steeg het eigen vermogen wel gestaag (met uitzondering van 1974) tot 253,7 miljoen BEF in 1980.

III.3.2. Aanwending in vaste activa en evolutie netto bedrijfskapitaal (NBK)

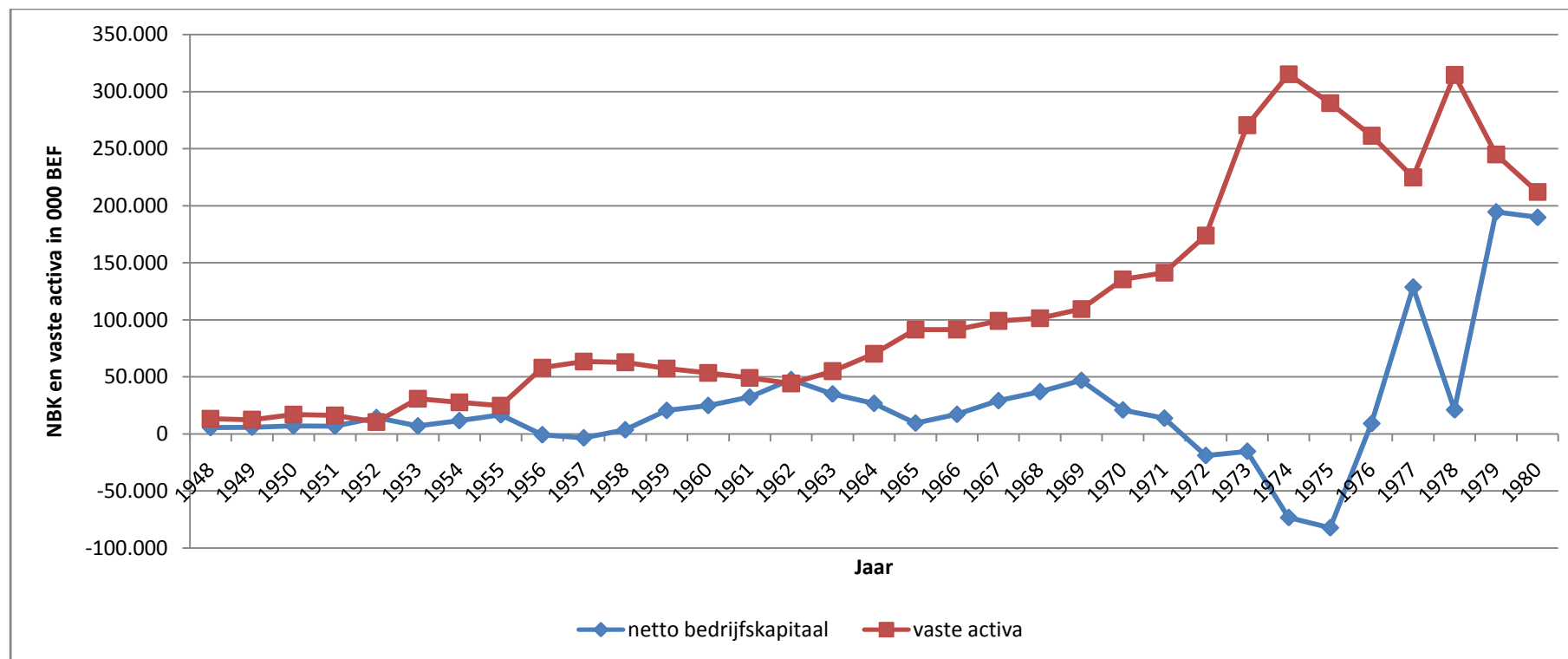
Als pendant van de solvabiliteit is het verhelderend om de ontwikkelingen van de vaste activa en het NBK nader te beschouwen. De hiernavolgende Grafieken 74-75-76 tonen die voor drie Vlaamse uitgeverijen: De Vlijt, Concentra en Hoste. De afnemende solvabiliteit voor deze drie leidde tot begin zeventiger jaren niet tot al te veel spanningen in het NBK. Investeringsen werden doorgevoerd, maar waren al bij al evenwichtig gefinancierd. De uiteenzetting van bijvoorbeeld Frans Theelen n.a.v. het jaarverslag over 1957 is veelbete-

¹⁰⁴ Het historische verlies op dat kapitaal was een van de redenen waarom de eigenaar sinds 1994, De Vlaamse uitgeversmaatschappij, in 2000 een structuurverandering zal doorvoeren. In dat jaar zal VUM NV bedrijfsactiviteiten inbrengen in N.V. Het Volk en de laatste omvormen tot N.V. VUM. De naam van de originele N.V. VUM wordt dan N.V. VUMmedia (in 2006 omgedoopt naar N.V. Corelio) die zo evolueerde naar een zuivere houdstermaatschappij.

¹⁰⁵ Ter vergelijking omzetten in 1953: De Vlijt 157,6 miljoen BEF; Hoste ca. 220 miljoen BEF; Het Volk ca. 93 miljoen BEF, De Standaard ca. 99 miljoen BEF.

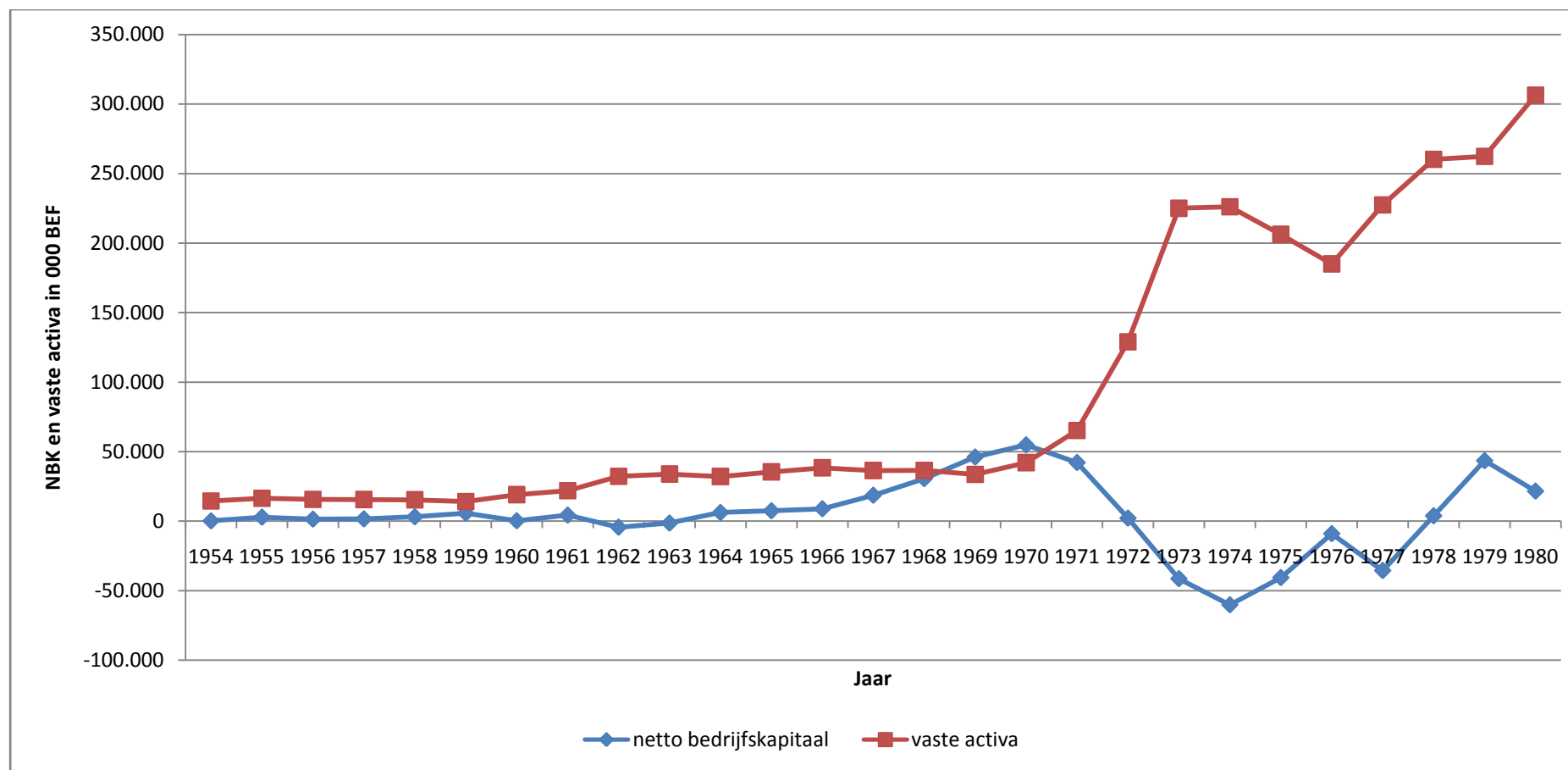
kenend. Deze nestor, ongetwijfeld met de historiek van de late twintiger jaren in gedachten, waarschuwde voor al te snelle investeringsprogramma's en benadrukte het belang van zelffinanciering. Een politiek die Concentra tot aan diens dood (en einde van zijn hoofdaandeelhouderschap) zou volgen, om nadien meer ambitieuze plannen te ontwikkelen. Het gaat, en niet alleen in dit geval, waarschijnlijk te ver om van een fundamenteel onevenwichtige financiering te gewagen. De investeringsboom in de sector vergrootte alleszins de druk op de liquiditeitspositie van de Vlaamse persbedrijven. Zoals verder wordt toegelicht nam die niet overal dezelfde proporties aan. Het is wel een algemeen gegeven met voor een aantal persbedrijven heel verreikende consequenties.

Grafiek 75 : NBK en vaste activa N.V. De Vlijt, 1948-1980 (000 BEF; nominaal)



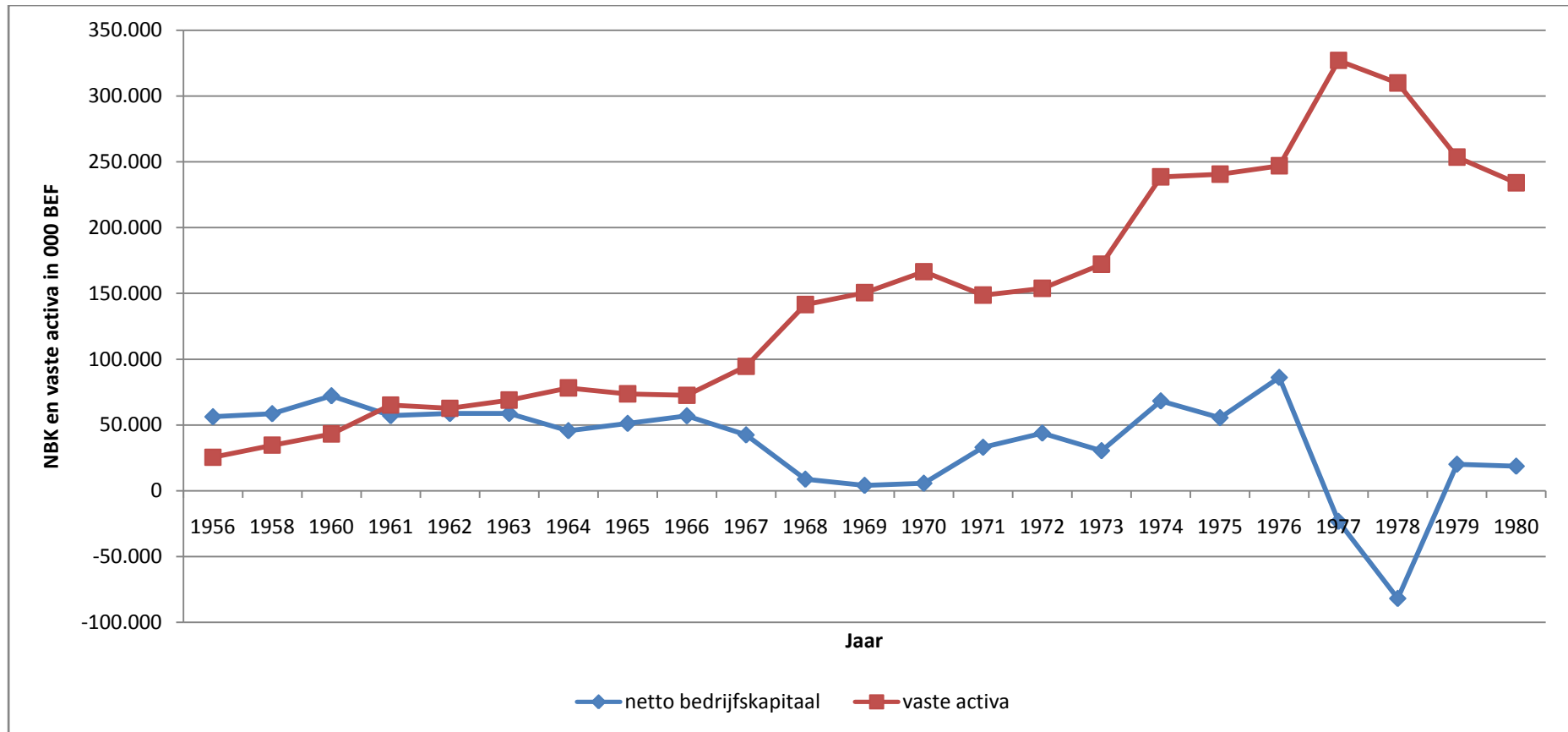
Bron: Bosmans, 1990, passim.

Grafiek 76 : NBK en vaste activa N.V. Concentra, 1948-1980 (000 BEF; nominaal)



Bron: N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1954-1981.

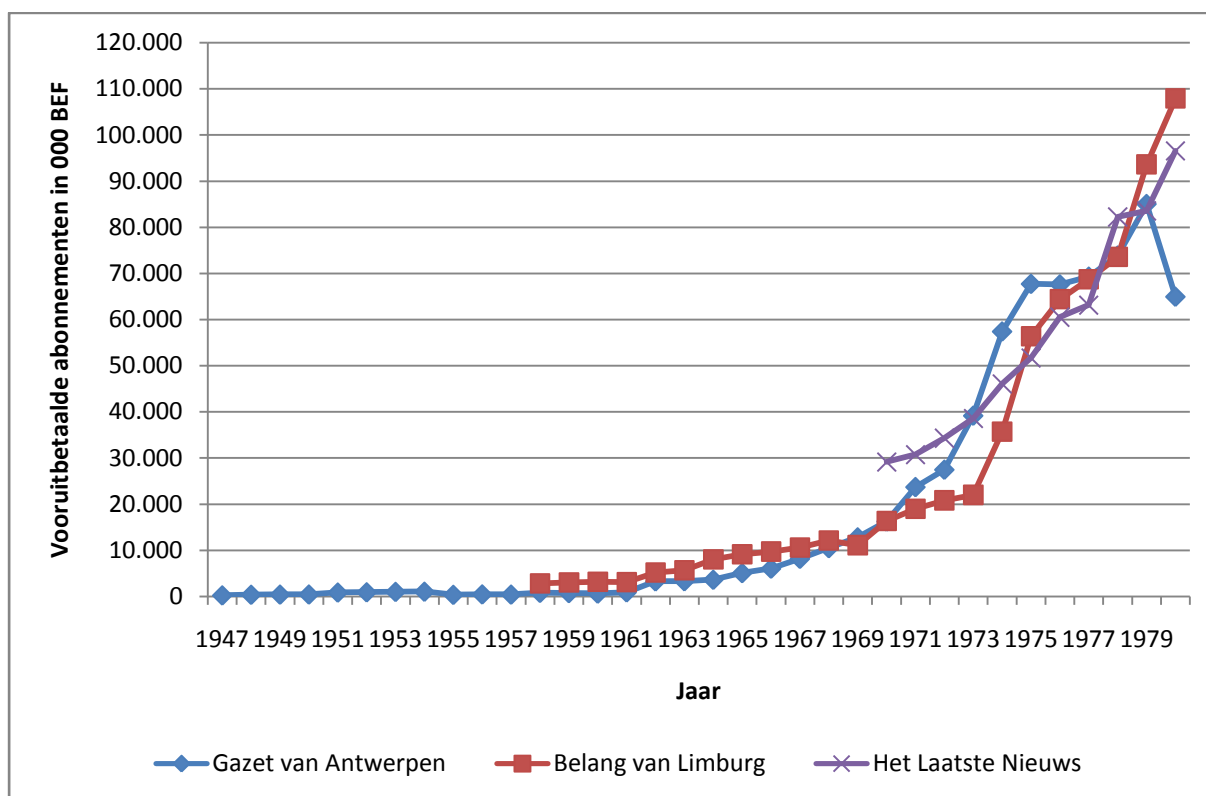
Grafiek 77 : NBK en vaste activa N.V. Hoste, 1948-1980 (000 BEF; nominaal)



Bron: Uitgeverij Hoste, Verslagen van Ondernemingsraad, 1950-1981; Uitgeverij Hoste, Basisinformatie aan de Ondernemingsraad, 1973-1982.

De bovenstaande drie grafieken (zie Grafieken 75-76-77) in beschouwing genomen, dringt zich een herkenbaar patroon op. Er is zeker vanaf eind jaren zestig een duidelijk verband tussen een toenemende investeringsactiviteit en een afnemend NBK. Dit wijst in een bepaalde mate op een onevenwichtige financiering waarbij financiële lange termijnbehoeften niet altijd adequaat op lange termijn werden gefinancierd en waardoor liquiditeitsproblemen konden ontstaan. Tegelijkertijd mag die situatie niet worden overdreven. In het geval van *Gazet van Antwerpen* werd al gewezen op het niet meenemen van de aangelegde voorzieningen in de berekening van de solvabiliteit en het NBK. Daarnaast verdient het toenemend belang van vooruitbetaalde abonnementen de nodige aandacht. (zie Grafiek 78) De gegevens hierover blijven weliswaar partieel maar de stijgende trend is zonder meer duidelijk.

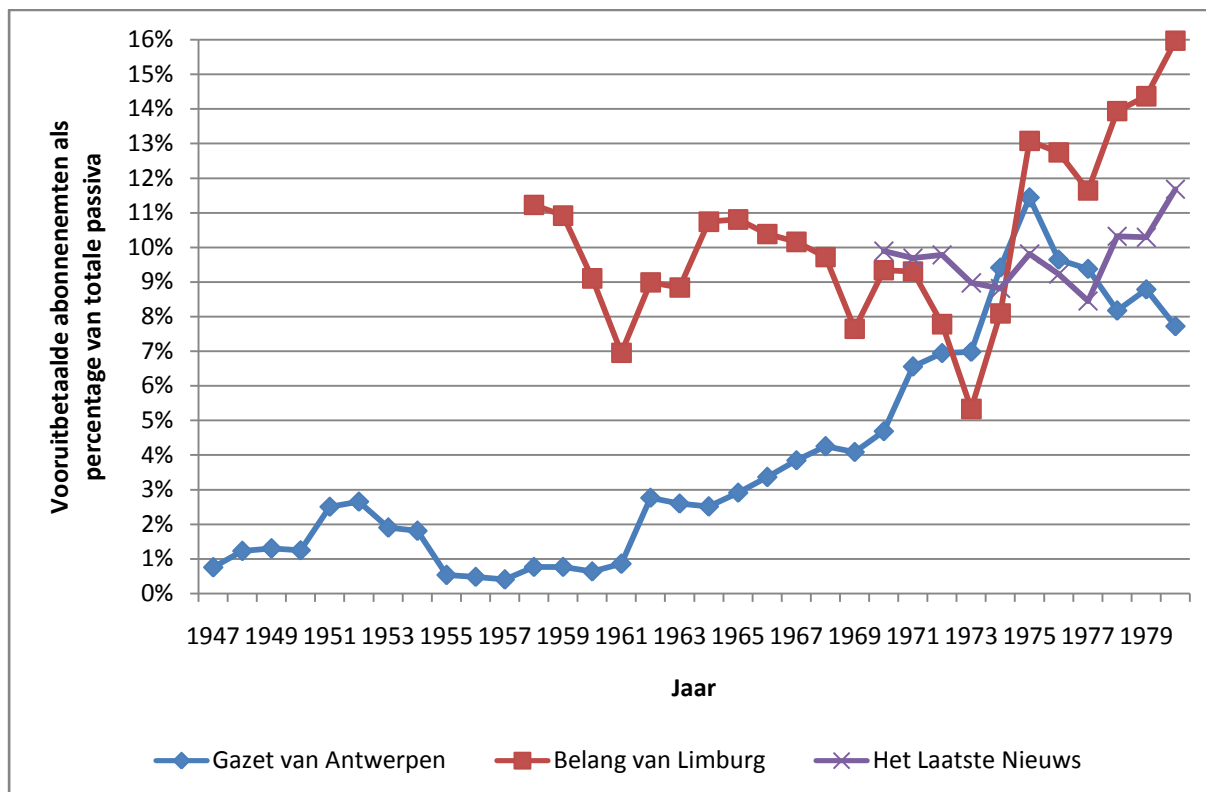
Grafiek 78 : vooruitbetaalde abonnementen in 000 BEF (nominaal)



Bron: N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1957-1981; Uitgeverij Hoste, Basisinformatie aan de Ondernemingsraad, 1973- 1981; Bosmans, 1990, passim.

Voorafbetaling van abonnementen wordt een belangrijke bron van financiering. Voor zover het abonneebestand stabiel is, ontstaat hier een mogelijkheid tot financiering op lange termijn. (zie Grafiek 79) Het is een bijzonder belangrijke nuancering in de evaluatie van het beschikbare NBK. In de eerdere voorstellingen werd daar nog geen rekening mee gehouden.

**Grafiek 79 : vooruitbetaalde abonnementen als percentage van totale passiva
(1947-1980)**



Bron: N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1957-1981; Uitgeverij Hoste, Basisinformatie aan de Ondernemingsraad, 1973- 1981; Bosmans, 1990, passim.

De vraag of dit een goedkope(re) vorm van krediet vormt, is moeilijk eenduidig te beantwoorden. Tal van factoren spelen daarin een rol. Prijsverschil tussen kranten in losse verkoop en abonnementen, verschil in leveringskosten tussen de beide soorten, percentage onverkochte exemplaren in de losse verkoop, betalingstermijn in het kanaal van de losse verkoop, rentestand van kort en/of langlopend bankkrediet en beschikbaarheid van bijkomende eigen middelen zijn daarbij de belangrijkste overwegingen. Wat er ook van zij en in welke mate deze bedenkingen bewust werden gemaakt, het belang van deze vorm van financiering nam enkel toe na de Tweede Wereldoorlog. In zoverre zelfs dat met de verrekening ervan in geen van de drie aangehaalde gevallen er echt sprake is geweest van een fundamenteel negatief NBK.

Voor twee uitgeverijen liep het in de zeventiger jaren echter minder goed af. Spraakmakende faillissementen, De Standaardgroep en *Volksgazet* (Ontwikkeling-Excelsior), waren daarvan het resultaat. De oorzaken ten gronde daartoe liepen erg uiteen, zij het dat de toenmalige monetair-economische crisis wel een katalysator was in beider ondergang.

III.4. De casus van de socialistische pers

In zijn thesis gaat Willem Roels op zoek naar de structurele redenen voor het falen van *Volksgazet* in 1978. (Roels, 2012) Terecht vermeldt de auteur al moeilijkheden i.v.m. de exploitatie van de krant vanaf midden de jaren zestig. Voor deze in se Antwerpse krant hadden de initiatiefnemers een duale structuur aangenomen: een coöperatieve maatschappij Ontwikkeling als uitgever en een naamloze vennootschap Excelsior als drukkerij. De drukkerij realiseerde daarnaast ca. de helft van haar omzet in de labeurmarkt. Op basis van de bedrijfseconomische archieven stelt Roels dat de uitgeverij vanaf 1966 verlieslatend wordt. (zie Illustratie 12) De terugval in verkoop met een kwart sinds 1950 is daar vooral debet aan. Die ontwikkeling versnelde aangezien in het volgende decennium de verkoop nog eens zou halveren. De krant werd daardoor (zeer) verlieslatend en moest dus in toenemende mate beroep doen op bijkomende middelen. Die werden in eerste instantie verstrekt door (handels)krediet van de drukkerij N.V. Excelsior en injecties vanwege de socialistische Gemeenschappelijke Actie. Vanaf 1973/74 werd de steun van overheidswege nog enkele jaren cruciaal voor het precaire financiële overleven van *Volksgazet* (cfr. infra), temeer daar vanaf 1974 de N.V. Excelsior eveneens verlieslatend werd.

Illustratie 12 : Boekhoudkundige winsten N.V. Excelsior en S.V. Ontwikkeling, 1965-1976¹⁰⁶ (BEF; nominaal)

Jaar	N.V Excelsior	S.V. Ontwikkeling	Totaal
1965	3.479.355	2.205.278	5.684.633
1966	2.997.505	-1.223.546	1.773.959
1967	3.392.797	-4.032.882	-640.085
1968	7.216.520	-381.180	6.835.340
1969	5.651.975	-6.234.080	-582.105
1970	5.519.712	-11.376.783	-5.857.071
1971	2.882.494	-17.204.345	-14.321.851
1972	9.317.741	-19.294.203	-9.976.462
1973	5.406.655	-30.825.486	-25.418.831
1974	-2.235.664	-546.096	-2.781.760
1975	-2.693.000	-14.582.202	-17.275.202
1976	-7.952.000	-3.074.018	-11.026.018

Bron: Roels, 2012, p. 34.

¹⁰⁶ Inclusief steun vanwege de overheid en socialistische Gemeenschappelijke Actie.

Tussen 1965 en 1976 cumuleerde de uitgeverij een verlies van 106,6 miljoen BEF. Hoe dramatisch die situatie evolueerde, leren ook de volgende cijfers. In 1976 realiseerde *Volksgazet* een omzet van 120,4 miljoen BEF terwijl de in principe kortlopende schulden bij N.V. Excelsior al 161 miljoen BEF beliepen. De geconsolideerde schuld van de combinatie S.V. Ontwikkeling en N.V. Excelsior tegenover derden rekenden net voor het faillissement 267 mio BEF waarvan 112,56 miljoen BEF t.o.v. de overheid (RSZ en bedrijfsvoorheffing). In diezelfde consolidatie betekenden de langlopende schulden (slechts) 34,7 miljoen BEF ter ondersteuning van de lange termijn behoefte aan netto bedrijfskapitaal bij een wegs meltend eigen vermogen. De schulden bij de zuil bedroegen 32,6 miljoen BEF. (Roels, 2012, p.44)

Daarnaast speelde binnen de socialistische zuil een strijd tussen de Antwerpse en Gentse afdeling. *Vooruit* leed onder een gelijkaardige achteruitgang in verkoop met een halvering tussen 1950 en 1975. De voorgestelde projecten ter sanering van de situatie binnen de socialistische pers leverden weinig vernieuwing op. Het resultaat van die evoluties was weinig aantrekkelijk kranten, sterk dalende verkoop en dito advertentie-inkomsten, een verouderde technische infrastructuur, erbarmelijke financiële resultaten en door dat alles gesillusioneerde stakeholders. Op 14 juli 1978 ging door faillissement voor Ontwikkeling-Excelsior dan definitief het licht uit. *Vooruit* zal enkele maanden alleen verder werken. Op 1 december van hetzelfde jaar werd *De Morgen* boven de doopvont gehouden als een samenwerking tussen Gent en Antwerpen, concreet vorm gegeven door een combinatie van N.V. De Roos als uitgever en Samenwerkende Maatschappij Het Licht als drukkerij. De oplage en advertentiekracht van die nieuwe krant bleef in het daaropvolgende decennium ondermaats met alle financiële gevolgen van dien.

III.5. De casus van de Standaardgroep.

Enkele jaren eerder zou in de loop van de maanden mei-juni 1976 het doek vallen over De Standaardgroep. Hoewel de aanleiding daartoe nogal identiek lijkt aan die van *Volksgazet*, hoge kortlopende schulden bij de overheid, ligt de oorzaak elders. Waar *Volksgazet* leed onder langlopende, opstapelende exploitatieverliezen wegens gebrek aan wervingskracht op de lezers- en advertentiemarkt, ging De Standaardgroep voornamelijk ten onder aan een onevenwichtige financiering van haar expansie. De financiële lange termijn behoeften voor de uitbreidingen sinds pakweg 1965 werden toenemend op korte termijn gefinancierd. Het vonnis m.b.t. de drukkerij N.V. Periodica van de Rechtbank van Koophandel dd. 19 mei 1976 stelt in de overwegingen op basis van het expertenverslag dat: *'de groep een bedrijfskapitaal ¹⁰⁷ heeft dat negatief is voor 671.646.000 F, zodanig dat het tekort aan middelen op lange termijn wordt geschat op 921.646.000 F.'* Hierin schuilt de kern van het probleem en het verwondert dan ook niet dat iets meer dan een maand later ook voor de uitgeverij N.V. De Standaard en andere bedrijven van de groep het verhaal over is. De solvabiliteit van de groep beliep nog amper 12,3%. Wat specifiek voor de N.V. Periodica bedroeg op 7 mei de schuld aangaande de sociale zekerheid 216,5 miljoen BEF, aangaande de bedrijfsvoorheffing 70,3 miljoen BEF en daarbij nog 8,1 miljoen BEF BTW-schulden. De conclusie in het bovengenoemde vonnis luidde: *'dat dit feit op zichzelf voldoende aanwijst dat de gewone schuldeisers slechts werden afbetaald omdat stelselmatig de vennootschap de openbare schuldeisers niet afbetaalde; dat zij derwijze overigens werkte met het kunstmatig krediet van deze schuldeisers; (...).'* (Archief André Vlerick, Faillissement N.V. De Standaard)

De voorafgaande dertig jaar had De Standaardgroep een metamorfose ondergaan. De moeilijkheden m.b.t. het archief van De Standaardgroep werden beschreven in III.3. Karel Van Nieuwenhuysse (2002, 2005) bracht enkele relevante cijfers samen en het archief van André Vlerick verrijkte het bronnenmateriaal voor de periode 1947-1965. Na de oorlogsprikelen, het sekwesteren en het conflict met N.V. De Gids nemen de erfgenamen van Gustaaf Sap in april 1947 weer de controle over de kranten *Het Nieuwsblad-De Standaard* en de drukkerij N.V. Periodica.¹⁰⁸ Hoe de groep tussen 1947 en 1976 evolueerde in aandeelhouderschap, structuur en omvang blijft tot op vandaag nog altijd enigszins duister. Van Nieuwenhuysse, met richtinggevende steun van Albert De Smaele, komt ook niet verder dan de omzet van de groep in de eerste helft van de jaren zeventig te duiden tussen 3 à 5 miljard BEF. De onduidelijkheid tussen die geraamde cijfers is nochtans reëel; een decalage in *earning capacity* van 2 miljard BEF is hoe dan ook bijzonder relevant. Alle auteurs die daarin

¹⁰⁷ Hiermee wordt wel degelijk het netto bedrijfskapitaal bedoeld.

¹⁰⁸ Daarnaast zijn er nog twee weekbladtitels en 50 procent van N.V. Standaard Boekhandel. (Crauwels, 1986, p. 7)

probeerden door te dringen, strandden op vraagtekens rond de ware omvang en interdependenties van de groep. De toenmalige boekhoudwetgeving verplichtte immers niet tot geconsolideerde resultaatrekeningen en balansen, wat een correct overzicht ten gronde bemoeilijkte. Hoewel het verslag van de experts bij het faillissement van N.V. Periodica door De Smaele: *'onoordeelkundig, onjuist, tendentieus en misleidend'* (zoals geciteerd in Van Nieuwenhuyse, 2002) werd genoemd, lijkt het verslag in de conclusies zoals hierboven aangehaald al bij al duidelijk. Er kan weliswaar enige nuancering aangebracht worden. Met name de als noodzakelijk geponeerde lange termijnmiddelen t.b.v. 921,6 miljoen BEF lijken wel wat overdreven. Ook voor de groep telde bijvoorbeeld het bedrag van 120 miljoen BEF als vooruitbetaalde abonnementen ter ondersteuning van het NBK. Wat later zal André Leysen zich daarop –wat oneigenlijk overigens- beroepen als element van zijn reële overnameprijs bovenop de betaalde 85 miljoen BEF. (Crauwels, 1986; Bohets, 2002) De literatuur brengt aan dat de nieuwe investeerders enkel geïnteresseerd waren in de Vlaamse kranten van de voormalige De Standaardgroep.

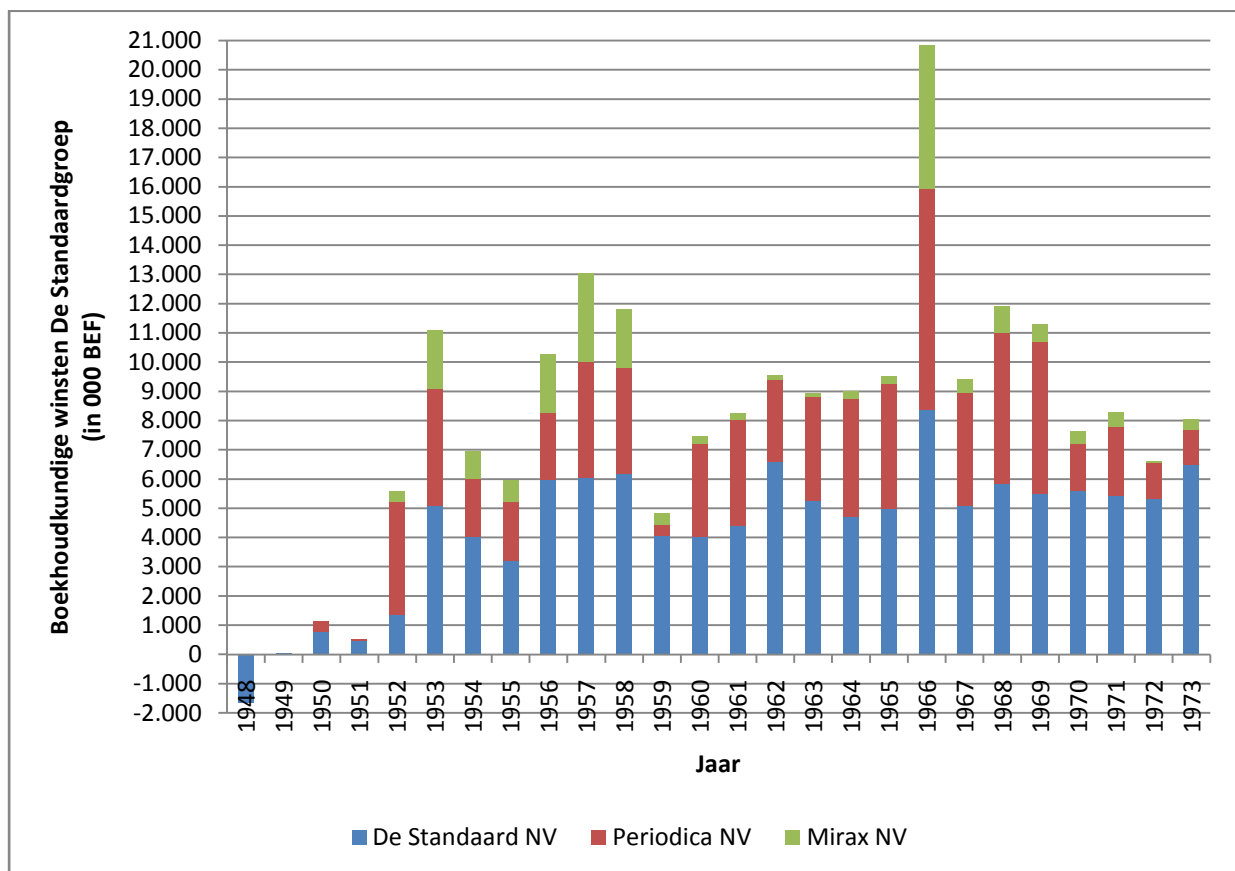
Exacte cijfers ontbreken maar onder volgende (gestaafde) hypothesen beliep het aandeel van de Vlaamse kranten ca. 23 à 38 % in de totaliteit van de groep:

- 1) in 1975 beliep de krantenverkoop van De Standaardgroep ca. 291.000 exemplaren à 7 BEF per krant, met een verschijning van 307 kranten per jaar;
- 2) maximaal beliepen de advertentie-inkomsten 45 procent van de totale omzet van de krantenomzet;
- 3) de omzet van de krantenuitgeverij bedroeg dan ca. $(291.000 \times 7 \times 307) / (55 \times 100) = 1,137$ miljard BEF.

Voor de N.V.'s De Standaard, Periodica en Mirax (opgericht in 1952) tonen de winstcijfers zich als volgt. (zie Grafiek 80)

Grafiek 80 : boekhoudkundige winsten binnen De Standaardgroep, 1948-1973

(000 BEF, nominaal)

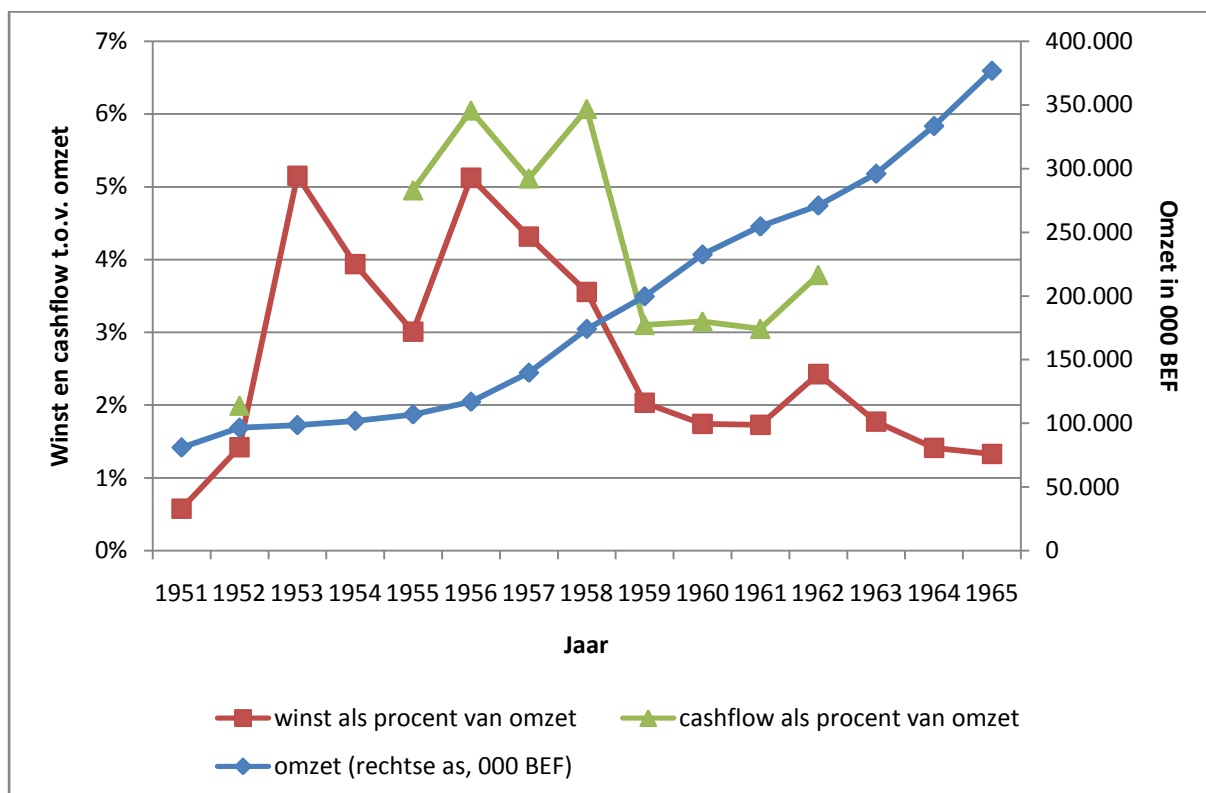


Bron: Archief André Vlerick, Geannoteerde balansen en rekeningen van N.V. De Standaard, N.V. Mirax en N.V. Periodica, 1948-1967; Van Nieuwenhuysse, 2002, passim.

Tijdens de eerste helft van de jaren zestig bedroeg de omzet van deze drie bedrijven ca. 860 à 1.100 miljoen BEF wat wijst op een iets hogere netto winstmarge dan de meeste andere Vlaamse krantenbedrijven. (cfr. supra) Nochtans kwam dit evenmin uit de pure krantenactiviteit, zoals Grafiek 80 leert.

Grafiek 81 zoomt in op N.V. De Standaard tussen 1951 en 1965, de periode waarin voor deze entiteit het krantengegeven nog bepalend is. De sprong tussen 1955 en 1960 is voor een belangrijk stuk toe te schrijven aan de diverse overnames die N.V. De Standaard toen realiseerde in het Vlaamse krantenland (*Het Handelsblad*, *De Gentenaar-De Landwacht* en *Het Nieuws van den Dag*). Van een zogenaamd schaaffect in de winst of cashflow is geen sprake, wat de eerdere conclusie van een zwak verdienmodel in de krantensector (cfr. supra) opnieuw bevestigt.

Grafiek 81 : omzet, winst en cashflow van N.V. De Standaard, 1951-1965 (BEF, nominaal)



Bron: Archief André Vlerick, Algemene Vergaderingen N.V. De Standaard, 1945-1966; Archief André Vlerick, Geannoteerde balansen en rekeningen van N.V. De Standaard, 1961-1967.

Het lijkt er sterk op dat de binnen N.V. Periodica gerealiseerde winsten aanzienlijk hoger waren in die jaren. De uitbreidingen binnen die tak, met een nieuw uitgebouwde (diep)drukkerij tussen 1953 en 1965, mee gevoed door het drukwerk via de N.V. Mirax en het Franse S.A. Unide, goten een stevigere sokkel op het vlak van exploitatie.

De expansie die de groep tussen 1969 en 1974 doorzette in Frankrijk (Dargaud/Editions de Montsouris) en in België (N.V. Heliosimp, N.V. Ciel-Wils, uitbouw van de site in Groot-Bijgaarden, investeringen in de reissector en tot op zekere hoogte in N.V. Perexma) bracht dan wel veel omzet (en dito kosten) aan maar de financiering ervan met veel middelen op korte termijn verzwakte fundamenteel de financiële weerbaarheid van de groep. Deze conclusie werd in die periode al getrokken door André Vlerick (Van Nieuwenhuyse, 2002, 2005) en in studies bevestigd door o.a. Tessens. (1978) Dat tegelijkertijd de industriële motor van de groep, N.V. Periodica, begon te sputteren en na 1973 stil viel met een boekhoudkundig verlies van 33,8 miljoen BEF in 1974 en van 76,1 miljoen in 1975 (Vlerick; Van Nieuwenhuyse, 2002) bemoeilijkte de financiële situatie in het algemeen en de liquiditeitspositie in het bijzonder. Door de vervlechting van uitgeverij(en) en drukkerij(en) -en niet-

media bedrijven- is het eigenlijk een onmogelijkheid om exact de winstgevendheid van deze of gene afdeling te bepalen. Het probleem situeerde zich wel degelijk op het hoogste niveau, waarbij N.V. De Standaard in diens hoedanigheid van houdstermaatschappij financieel onhoudbaar was geworden.

Na deze gebeurtenissen viel de groep uiteen en werden de onderdelen verkocht aan verschillende partijen. De Vlaamse krantenactiviteiten gingen over naar de N.V. Vlaamse Uitgeversmaatschappij, ten dien einde gesticht onder leiding van André Leysen met de steun van de Vlaamse ondernemers- en bankenwereld. Bevrijd van historische schulden en met een aanzienlijk ingekrompen personeelsbestand knoopte de krantencombinatie *De Standaard-Het Nieuwsblad-De Gentenaar* opnieuw aan met positieve financiële resultaten. De nieuwe aandeelhouders waren ondanks de eerder goedkope overnameprijs en een gunstige uitgangspositie op het vlak van schulden, personeelsbestand, klantenbestand en technisch-infrastructuurle mogelijkheden toch bezorgd over de toekomstmogelijkheden van de uitgeverij. Een rapport bij de resultaten van het eerste kwartaal van 1977 meldt :

- de personeelskosten belopen 52,9 % met een te verwachten jaarlijkse stijging van 10% (7% inflatie en 3% reële loonstijging); in winstgevende omstandigheden dient de omzet met iets minder dan 5% toe te nemen om de stijgende loonlasten op te vangen;
- de andere kosten 25,45% papier, 2,61% hulpstoffen en 19,03% overige kosten met een aangenomen jaarlijkse stijging van 4% moeten gecompenseerd worden door een stijging van de omzet met net iets minder dan 2%;
- ter conclusie moet de omzet met ca. 7% per jaar stijgen om een winstgevende situatie te behouden/bekomen waarbij een fundamentele stijging van de verkochte oplage, gegeven de marktomstandigheden, onrealistisch was en -naar verwachting- de overheid geen grote prijsstijgingen zou toestaan.

(Bron: Archief André Vlerick, Verslag Raad van Beheer N.V. Vlaamse Uitgeversmaatschappij, 3 juli 1977.)

Deze gegevens, in al hun klaarheid, waren uitdagend. Bij een omzet samengesteld uit 56,42% krantenverkoop, 38,82% advertentie en 4,76% diverse opbrengsten waren de mogelijkheden tevens eerder beperkt. Zoals al aangetoond in Deel I. klaarden ook voor de nieuwe uitgeverij toch een aantal wolken op:

- de jaarlijkse inflatie tussen 1977 en 1980 bedroeg 'slechts' 5,46% per jaar i.p.v. de vooropgestelde 7%;
- de krantenprijs steeg tussen 1977 en 1979/80 toch met 20% van 10 naar 12 BEF ;

- de papierprijs daalde eerst in 1978/1979 met 5,8% en bereikte weer hetzelfde niveau t.o.v. 1977 in 1980 i.p.v. de vooropgestelde stijging met 12%;
- de advertentiemarkten voor kranten stegen tussen 1977 en 1980 met 29,6 %.

Door het beleid van de nieuwe uitgeverij vloeiden nog 160 mensen af op de aanvankelijke 680 (23,5%, zij het met een ontslagkost) en steeg de verkoop tussen 1977 en 1980 toch met 18.700 exemplaren (2,24% per jaar). Het is net de combinatie van al die factoren die het vroege financiële succes van de N.V. Vlaamse Uitgeversmaatschappij bepaalden en mee de basis legden voor de rol die de uitgeverij in de volgende decennia kon spelen.

III.6. Steun aan de pers, een politiek struikgewas

In een bedrijfseconomische geschiedenis van de pers is de zin en onzin, de wenselijkheid en/of opportuniteit, de al dan niet vermeende deugdzaamheid van financiële overheidstussenkomst in het persbestel een bijzonder heikele kwestie. Zeker op dit terrein komen (grond)wettelijke, economische, mediatheoretische, pragmatische en ideologische uitgangspunten meer dan eens in conflict. Daarom is de term *politiek struikgewas* gekozen. Al heel vroeg overigens werden, internationaal en nationaal, daarover prangende vragen gesteld.

In een overzichtsbijdrage schetst Robert Picard (2006c) een tijdlijn van het denken over perssubsidies in West-Europa. (zie Illustratie 13) Het stelselmatig verdwijnen van krantentitels vanaf de vijftiger jaren alarmeerde overheden die dan, met onderlinge verschillen, steunmaatregelen uitwerkten. Vooral vanaf de tweede helft van de jaren zestig werden die programma's uitgebouwd. Na 1980 nam het belang ervan opnieuw af.

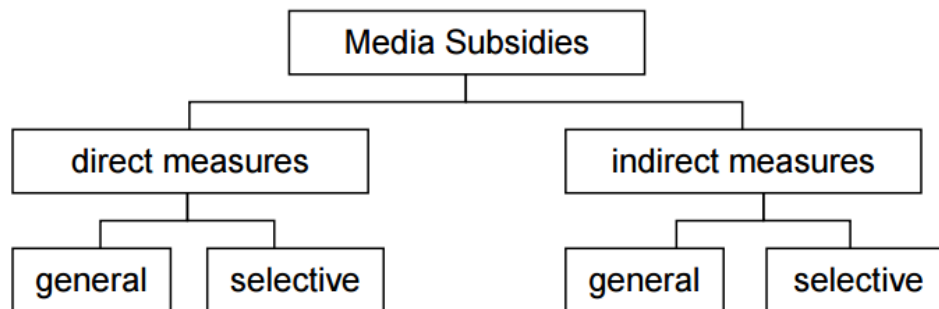
Illustratie 13 : Tijdlijn perssubsidies in Europa (1950-2000)

Contemporary Press Subsidy Timeline					
		Governemental studies of newspaper deaths and concentration	Financing of advantages and subsidies diminishes		
Wave of newspaper deaths in Western nations			New advantages and subsidies established	Newspaper mortality returns	Newspaper mortality increases
1950	1960	1970	1980	1990	2000

Bron: Picard, 2006c, p. 212.

In de academische literatuur werd een breed gedragen typologie van de steunmaatregelen ontwikkeld. (zie Illustratie 14) Daarin wordt een onderscheid gemaakt tussen directe/indirecte maatregelen enerzijds en algemene/selectieve steun anderzijds.

Illustratie 14 : Typologie van mediasubsidies



Bron: Holtz-Bacha, 1994, p. 444.

Zonder fundamenteel afbreuk te doen aan dat schema is het toch nuttig om enkele uitgangspunten ervan kritisch te benaderen. Onder indirecte maatregelen worden bijvoorbeeld investeringssteun, verminderde post- en communicatietarieven en verlaagde BTW-voeten begrepen. (o.a. Picard, 2006; Schweitz e.a., 2014; Cagé, 2016). Dat de term 'indirect' voortspuit uit het feit dat andere economische sectoren van gelijkaardige maatregelen (konden) genieten, neemt het onmiddellijke belang ervan voor de exploitatie van persbedrijven niet weg. Directe steun betekende dan subsidies, toelagen, compensaties¹⁰⁹ e.d.m. die omwille van specifieke wetgeving werden toegekend aan de perssector. Hier geldt wel dat dit type interventie eveneens voor andere delen van de economie (staal, kolen, glas, bouw,...) werd toegepast. Tot op zekere hoogte is de distinctie dan ook artificieel. Belangrijker lijkt dan het onderscheid tussen selectieve en algemene maatregelen. Hier lopen de beleidsverschillen tussen nationale overheden hoger op. (De Bens, 2001) Algemeen genomen was het aanbod van selectieve steun toch eerder bescheiden. De potentieel resulterende verstoring van de marktwerking, de gevestigde belangen van persbedrijven en de verdediging van politieke posities riepen veel weerstand op tegen een al te selectieve overheidssteun.

III.6.1. Steun aan de Vlaamse pers in België (tot 1980)

Als een schaduw van de discussie over de afschaffing van de historische krantentaks rees al heel de snel de vraag naar bijvoorbeeld het juiste posttarief. Zoals Luykx (1956) aantoonde, was België een voorloper in deze discussie(s). Bijzonder revelerend is de passage die de auteur schetste n.a.v. het debat in het Belgische parlement in 1848 over de afschaffing van

¹⁰⁹ In de Belgische context is het verschil in woordgebruik tussen steun en compensatie van enig belang. De krantenuitgevers wilden het begrip steun niet echt in de mond nemen, maar spraken liever van compensaties voor bijvoorbeeld het staatsmonopolie op radio- en tv-omroep of de (geanticiperde) liberalisering van de advertentiemarkten. (De Bens, 2001; Roels 2012; Van Nieuwenhuyse, 2005)

het dagbladzegel: *'dat de wet van december 1847 het port [verzendingstarief] op de dagbladen had teruggebracht tot 1 centiem (...).'*' Als dat tarief niet de werkelijke kost dekte: *'betekenden immers de dagbladen een verlies voor de Belgische staat en de niet-lezers van kranten hoefden toch niet te betalen voor de dagbladlezers.'* (Luykx, 1956, p. 24) De polemiek over het posttarief voor bedeling van kranten leeft tot op vandaag en niet alleen in België. Met alle nodige nuances lijkt het antwoord dat in de Verenigde Staten werd gegeven op dezelfde vraag naar de wenselijkheid van goedkope bedelingstarieven (en bijgevolg subsidie) door een toenmalige conservatief-reactionaire *Post Master General (1913-1921)*, Albert Burleson, geldig: *'He was roundly dismissed as someone who knew little about news industry economics.'* (McChesney, 2015, z.p.)¹¹⁰ De nuancerings slaan dan op vragen over de (kost-)efficiëntie, de leveringsbetrouwbaarheid en het lange termijnengagement van post-bedrijven. Bijvoorbeeld het quasi unilateraal stopzetten door de Belgische post in 1958 van de krantenbedeling op zondag is in deze wel veelzeggend. Later zou ook de krantenbedeling op zaterdag nog even in het gedrang komen, maar dat werd (gelukkig voor de krantenindustrie) afgewend.¹¹¹ Deze vorm van (indirecte) staatssteun, ondanks alle kanttekeningen, was (en is) van cruciaal belang voor het overleven van de sector in Vlaanderen, financieel én logistiek. In zekere mate kan het vergeleken worden met wat in de economische wetenschappen als *external benefits* worden erkend. De voorziening van de algemene postbedeling heeft inderdaad bijkomende positieve effecten op de producent en consument (abonnee én adverteerder) die niet in de louter aangerekende kosten van die bedeling worden gereflecteerd. Uiteraard is dit een principiële bevinding en geen uitspraak over de (wenselijke) omvang van het beoogde effect. Hetzelfde kan geopperd worden voor de lage(re) tarieven die de toenmalige Regie van Telefonie en Telegrafie en de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen toepaste voor de krantenbedrijven. (Roels, 2012, pp. 73-74)

Een tweede vorm van (indirecte) steun kreeg zijn beslag in de zogenaamde Expansiewetten die vanaf 1959 en hernieuwd in 1970 de vorming van (werk)kapitaal in het Belgische bedrijfsleven moesten bevorderen. Het ging daarbij in essentie over investeringskredieten die aan lage tarieven mogelijk werden gemaakt, al dan niet met staatswaarborg. De Nationale Maatschappij voor Krediet aan de Nijverheid speelde daarin een centrale rol. In de ontplooi-

¹¹⁰ Dezelfde auteur brengt bijvoorbeeld aan dat: *'For the first century of American history, most newspapers were distributed by mail, and the Post Office's delivery charge for newspapers was very small. Newspapers constituted 90 to 95 percent of its weighted traffic, yet provided only 10 to 12 percent of its revenues.'* (Ibidem)

¹¹¹ Weliswaar buiten het tijds kader van dit onderzoek kan op de onzekerheid qua voorspelbare prijsstelling en tijdige levering gewezen worden als oorzaken tot de oprichting van het distributiemaatschappij N.V. Districom door N.V. De Vlaamse Uitgeversmaatschappij. Door een gebrek aan vertrouwen tussen de Vlaamse kranten-uitgevers kon het bedrijf nooit uitgroeien tot een volwaardig alternatief voor de Vlaamse perssector als geheel. Vanaf 1999 werd die vennootschap in het kader van een herstructureringsplan overgelaten aan de Belgische post. Tot op heden is zij actief als N.V. Deltamedia.

ing van de Vlaamse krantenbedrijven hadden deze maatregelen een zeker effect. De beschikbare bronnen geven geen exhaustief beeld, met zekerheid kan wel worden gesteld dat alle Vlaamse uitgeverijen beneficiant waren van deze regelingen.¹¹² De rentetoelagen drukten de kostprijs van het vreemde vermogen waarop uitgeverijen toenemend beroep deden. In het eerder gestelde kader van de wat problematische ontwikkeling van het NBK binnen de sector is de staatswaarborg voor lange termijnkredieten dan ook van enig belang. Het was in die zin een bijkomende garantie bij een mogelijke staking van betaling.

Veruit de belangrijkste maatregel was de toekenning van het BTW-nultarief op de verkoop van kranten vanaf 1974. Sinds de invoering van de BTW in 1971 gold een voet van 6%. Het belang van de nieuwe bepaling 'nultarief' i.p.v. een vrijstelling is van essentieel belang. Bij een vrijstelling kan immers de betaalde BTW evenmin in mindering worden gebracht, wat bij een nultarief wel het geval is. Die 6% komt dus neer, afhankelijk van het aandeel advertentie in de omzet, op een weerkerende directe input t.b.v. 3,5 à 4,5 procent van het zakencijfer in de rendabiliteit. Gegeven de heel beperkte winstvorming (cfr. supra) is de impact van deze maatregel moeilijk te overschatten.¹¹³ Aan de andere kant had de overheid de BTW op advertenties weer met 2% verhoogd, maar daarvoor was al een compensatie in de vorm van een papiersubsidie voorzien. (Roels, 2012, p.71)

Zogenaamde directe overheidssteun kreeg na enige wederwaardigheden en polemiek sinds 1972 in België concreet vorm met de wet van 27 december 1974. Vanaf dan trok de overheid jaarlijks 200 miljoen BEF uit ter directe ondersteuning van de krantenpers. Met terugwerking tot 1 juli 1973 bedroeg de totale Belgische steun in 1974 dan wel 300 miljoen BEF. Na de aftrek van 5% voor het persagentschap Belga en voor Grenz-Echo werd de resterende 90% paritair verdeeld tussen Vlaanderen en Wallonië. In Vlaanderen gebeurde in de praktijk de verdere toewijzing gelijk voor alle Vlaamse krantenbedrijven¹¹⁴, zijnde 12 à 13 miljoen BEF voor elke uitgever per jaar. Met het faillissement van De Standaardgroep en de principiële afwijzing van de directe steun door haar opvolger N.V. Vlaamse Uitgeversmaatschappij steeg de tussenkomst voor de andere persbedrijven proportioneel. Aanpassingen aan de wet in 1978 maakte de overheidssteun wel wat selectiever in het voordeel van 'kleine' kranten met beperkte reclame-inkomsten, waaruit vooral dagbladen van socialistische signatuur enig soelaas moesten halen. Voor *Volksgazet* kwam die aanpassing weliswaar te laat maar de

¹¹² Roels maakte een samenvatting voor de periode 1968-1974 en kwam tot de conclusie dat de rentetussenkomsten voor de Vlaamse persbedrijven in die periode 47,97 miljoen BEF beliepen. (Roels, 2012, p. 79) N.V. Uitgeverij Hoste was daarin niet gevat, maar die zou vanaf 1974 eveneens beroep doen op die faciliteiten.

¹¹³ Ook internationaal geldt een verminderd BTW-tarief als financieel belangrijkste steunmaatregel voor de pers. (Picard, 2006; Schweizer, e.a., 2014; Cagé, 2016)

¹¹⁴ Door de bepaling dat een krant minstens een oplage van 7.500 exemplaren moest hebben, viel de Financieel-Economische Tijd aanvankelijk uit de boot. Uiterlijk in 1976 verkreeg die ook directe steun.

uitgever van *Vooruit* zag haar jaarlijkse toelage in de jaren tot 1980 met 77,7 procent stijgen.¹¹⁵ (De Bens, 2001; Roels, 2012) Voor de andere kranten nam die weer af met nagenoeg 20 procent (ca. 3 miljoen BEF).

III.6.2. Effect van de steunmaatregelen op de Vlaamse kranten

Er is bijzonder felle kritiek geweest op de directe steunmaatregelen van de overheid. Voor de nieuwe aandeelhouders van N.V. Vlaamse Uitgeversmaatschappij mocht die steun volledig op de schop. Anderen (o.a. Boone, 1978, 1980; Servaes, 1979, 1981) vonden de steun te weinig vergaand, onvoldoende selectief en gedictieerd door partijpolitieke belangen. En hoewel er met enige reden kan getwijfeld worden aan een doordachte lange termijnstrategie vanwege de overheid heeft het concrete optreden toch vruchten afgeworpen.

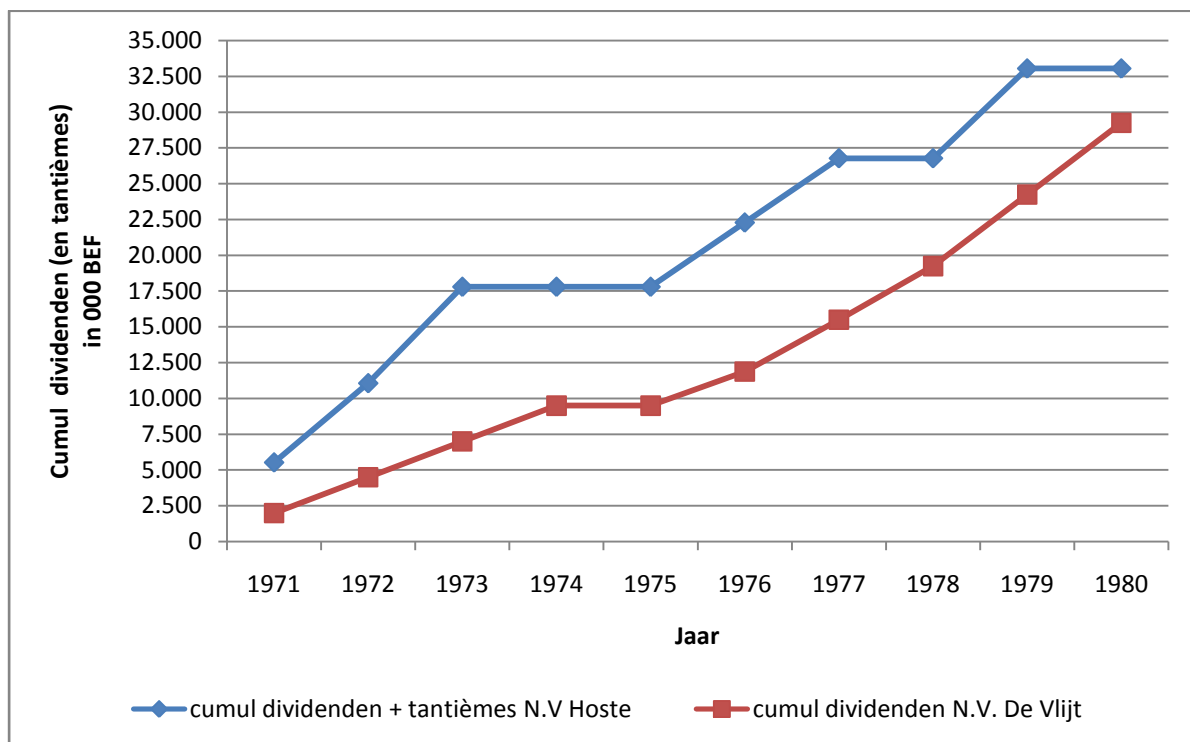
De realiteit was dat midden jaren zeventig alle Vlaamse krantenbedrijven in een *perfect storm* waren terecht gekomen. (cfr. supra) Sommige echter waren zelfs met steun niet meer te redden. De casussen van De Standaardgroep en Excelsior-Ontwikkeling werden hierboven in dat perspectief toegelicht. Op die basis verklaren dat de overheidsmaatregelen tekort schoten, is wat ongenueanceerd. Ook de persbedrijven die het wel redden in die moeilijke omstandigheden moesten alle zeilen bijzetten. De ontwrichtende (wereldwijde) economische crisis moesten zij eveneens ondergaan, zonder veel hefboomen om de oorzaken en onmiddellijke gevolgen daarvan weg te nemen. Dat de overblijvers omwille van betere marktprestaties, grotere reserves, toegang tot vers eigen kapitaal en/of beter management wat sterker waren gewapend, kan hen niet ten euvel worden geduid. Een teer punt in de discussie was natuurlijk dat uitgeverijen toch dividenden en/of tantièmes bleven uitkeren. (zie Grafiek 82) De archieven van N.V. De Vlijt en N.V. Hoste verstrekken daarover expliciete gegevens.¹¹⁶

¹¹⁵ Dit betekende 11,8 miljoen BEF. Voor de *Financieel-Economische Tijd* resulteerde de stijging van nagenoeg 60 procent slechts in een toename met 3 miljoen BEF.

¹¹⁶ Een weerkerend opflakkerend vuur in het *politieke struikgewas* was (en is) de kwestie van de vergoeding van aandeelhouders in persbedrijven, zeker in tijden van crisis. Met de sociale concertatie na de Tweede Wereldoorlog vond een herverdeling van de gerealiseerde toegevoegde waarde plaats. (cfr. supra) Een ideologisch -en in zekere mate ook academisch- debat over de pers stelde vanaf de tweede helft van de jaren zeventig toch de geoorlooftheid van het vigerende economische fundament van het persbestel als zodanig in vraag. Zonder twijfel was ondanks de eerder povere rendabiliteit van de sector als geheel voor een aantal ondernemers het krantenmetier wel een lucratieve operatie.

Grafiek 82 : cumul dividenden (en tantièmes) N.V. De Vlijt en N.V. Hoste, 1971-1980

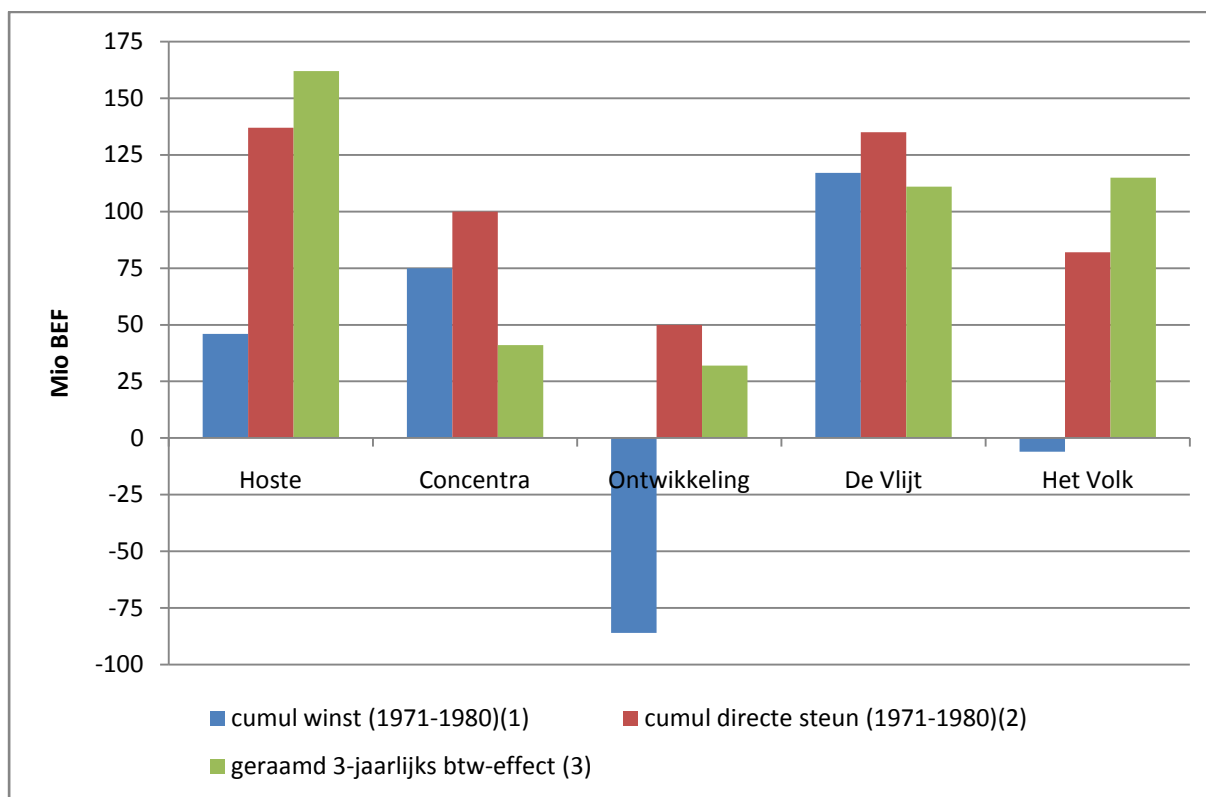
(000 BEF; nominaal)



Bron: Uitgeverij Hoste, Basisinformatie aan de Ondernemingsraad, 1973-1981; Bosmans, 1990, passim.

Grafiek 83 legt het verband voor de jaren zeventig tussen de gerealiseerde winsten, de toegekende directe steun én het effect van de BTW-verlaging. Bronnen hiervoor zijn weer hoofdzakelijk de geraadpleegde archieven en daarnaast aanwijzingen in de literatuur. Het beeld is duidelijk, in àlle gevallen was de gecumuleerde winst lager dan de gecumuleerde directe overheidssteun. Als bijkomend referentiepunt wordt het driejaarlijks geschat effect (referentiejaar 1976) van het BTW-nultarief toegevoegd. Ook in Vlaanderen, zo blijkt, was die laatste maatregel de meest impactvolle en overschreed het cumulerende effect ervan over de jaren ver dat van de directe steun. Anders gesteld, zonder deze overheidstussenkomsten waren de gevolgen voor het Vlaamse krantenlandschap naar alle waarschijnlijk veel desastreuzer geweest, zeker op het sociale vlak.

Grafiek 83 : Vlaamse persbedrijven, cumul winst/verlies, cumul directe steun en geraamd 3-jaarlijks effect van BTW-reductie met 6% (in mio BEF, nominaal) (4)



Bron: Uitgeverij Hoste, Basisinformatie aan de Ondernemingsraad, 1973-1982; N.V. Drukkerij Concentra, Directiedossiers, 1971-1980; N.V. Drukkerij Het Volk, Grafieken en tabellen, 1971-1979; Bosmans, 1990; Roels, 2012.

- (1) voor Ontwikkeling 1971-1976 en voor Het Volk 1971-1977
- (2) directe steun en papersubsidie, zelfde periodes als omschreven onder (1)
- (3) op basis van 1976 na prijsverhoging van 8 naar 10 BEF, periode 1976-1978
- (4) geen rekening houdend met kapitaalsubsidies of rentetoelagen vanwege de overheid

In dat turbulente decennium verdwenen er in eigenlijke zin geen krantentitels. De al lang noodzakelijke nauwere samenwerking in de Vlaamse socialistische pers was er wel het resultaat van, wat uitmondde in *De Morgen* als nieuwe krant. Het faillissement van De Standaardgroep gaf aanleiding tot een wissel in aandeelhouderschap, niet tot het verdwijnen van kranten. Het laat in fine een opening voor de vraag of met de overheidssteun krantentitels dan wel uitgeverijen bleven gespaard. De nieuwe uitgeverijen konden wel (door)starten met een propere financiële lei en bleven beneficiant van die belangrijkste overheidsmaatregel, het verminderde BTW-tarief. Faillissementen veroorzaakten uiteraard kosten die dan grotendeels afgewenteld werden op de gemeenschap. De andere uitgeverijen moesten door een langdurig(er) proces van hervormingen om te overleven.

De overheid werd dus vanaf 1973/1974 een 'directe' contribuant tot de krantensector en de adverteerders bleven binnen hun economische mogelijkheden een relatief stabiele partner. Veruit het grootste deel van de factuur werd echter -en dat wordt wel eens over het hoofd gezien- opgeraapt door de Vlaamse krantenkopers. Hun aantal nam wel af met een daling van het dagelijks aantal verkochte kranten met vijf procent tussen 1970 en 1980. Niettegenstaande werden in die periode gemiddeld 327 miljoen kranten per jaar verkocht. De nominale coverprijs verdriedubbelde van 4 BEF in 1970 tot 12 BEF per krant in 1979/1980 (cfr. supra), wat grosso modo neerkomt op een gemiddelde inkomstenstijging uit de lezersmarkt van 238 miljoen BEF per jaar. Qua absorptievermogen van de lezersmarkt relativeert die vaststelling het belang van de BTW-vermindering met zes procent. In ruwe borstelstreken kan in nominale termen de totale (noodzakelijke) input aan bijkomende middelen voor de Vlaamse krantensector tussen 1974 en 1980 geraamd worden op ca. 16,6 miljard BEF. De lezersmarkt nam daarvan ca. 10,6 miljard BEF voor haar rekening, de advertentiemarkt ca. 4 miljard BEF en de overheid de resterende ca. 2 miljard BEF (waarvan 2/3^{de} BTW-verlaging). De storm in het krantenlandschap was daarmee bedwongen...

Besluit

In Deel I. en II. van deze verhandeling stond de analyse van het competitieve veld centraal. Daarin werd beschreven hoe vraag en aanbod in de periode 1830-1980 evolueerden en welke zakenmodellen de Vlaamse krantenbedrijven daarbij hanteerden.

Uit het verloop van vraag en aanbod kon worden vastgesteld dat de krantenindustrie een levenscyclus doorloopt. Aan het einde van de bestudeerde periode bevond de cyclus zich al in (het begin van) de neergaande fase, na een laatste hoogtepunt in de tweede helft van de zestiger jaren. Conform de theorie over de industrielevenscyclus voltrok zich bij de overgang van introductie naar groeifase een eerste concentratie in de markt die nog werd versterkt door het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog. Opmerkelijk is het gegeven dat vooral titels van liberale snit daarbij uitdoofden. Tijdens het Interbellum ontspande de concentratie zich enigszins door een sterke groei van de lezersmarkt in volume en een stijging van de reële krantenprijs. In mindere mate namen ook advertentie-inkomsten toe. Een beperkt aantal nieuwe titels zag daardoor het licht, zij het dat voornamelijk twee uitgeverijen (Hoste en De Standaardgroep) de groei naar zich toetrokken met aan de vooravond van de Tweede Wereldoorlog een gezamenlijk marktaandeel van 50 procent. Veertig jaar later beliep hun gezamenlijk aandeel 54 procent van de markt die dan in neergang toch nog een kwart ruimer was. *Het Laatste Nieuws* had wel *De Nieuwe Gazet* overgenomen en mee daardoor haar marktaandeel kunnen stabiliseren. De Standaardgroep kon eveneens mee door overnames de nefaste gevolgen van haar uitgeefpolitiek tijdens de Tweede Wereldoorlog rechtzetten en haar marktaandeel zelfs doen toenemen (+5%). Hierdoor verdwenen dan wel titels met een katholieke signatuur. De echte winnaars na de Tweede Wereldoorlog waren *Het Volk* en *Gazet van Antwerpen* die hun marktaandeel respectievelijk zagen stijgen met 15 en 8 procent om gezamenlijk -en quasi gelijk verdeeld- een aandeel te hebben van 33 procent. Het rekruteringsvermogen van deze twee titels in het christelijke werknemersveld bleek daarbij van doorslaggevend belang; *Het Volk* in Oost- en West-Vlaanderen en *Gazet van Antwerpen* in de gelijknamige provincie. De socialistische pers (*Vooruit* en *Volksgazet*) was niet in staat om haar spectaculaire groei tot 1950 verder te verzilveren. In een nog steeds groeiende markt verloor ze verkoop. Naarmate die terugloop versnelde, verkrumelde ook het marktaandeel. In de provincie Limburg manifesteerde zich het fenomeen van *Het Belang van Limburg*, uitermate gefocust en met een uitgekiend zakenmodel. Ondanks een verviervoudiging van het marktaandeel (van 2% naar 8%) tussen 1939/40 en 1980 bleef het een kleinere speler in de Vlaamse krantenmarkt. De krant werd wel absoluut regionale marktleider en de uitgeverij wist door flankerende uitgeefinitiatieven gericht op de reclamemarkt

het gebrek aan schaalgrootte te compenseren. Zelfs meer, in relatieve termen was Concentra doorgaans winstgevender dan de andere uitgeverijen.

Hiermee werd een tweede klemtoon gelegd. De keuzes rond het zakenmodel zijn bepalend geweest voor de structuur van de Vlaamse krantenmarkt. Zoals aangetoond was er voor 1848 geen bestaansmogelijkheid voor een blijvend Vlaams kranteninitiatief en werden enkel langdurig 'nieuwsbladen' uitgegeven. Na de afschaffing van het dagbladzegel in 1848 ontstond er enige ruimte voor echte kranteninitiatieven in het bredere kader van een 'imprimeur-libraire' met een beperkt abonneebestand en dito advertentie-inkomsten. De periode van Centenbladen, gradueel ingeluid vanaf 1870, toonde daarna een geweldige dynamiek in krantenland. Tegelijkertijd legde de sector daardoor wel de basis van een fundamenteel zwak verdienmodel dat bleef doorwerken. De advertentiemarkten zouden daar deels aan tegemoetkomen maar België was een zwak reclameland en de Vlaamse kranten kampten bovendien ook in deze deelmarkt met een culturele bias. Het tijdperk van de Modernen (1918-1980) werd vooral gekenmerkt door een sterke uitbreiding van het informatieaanbod binnen de kranten waardoor de onderlinge concurrentie verhevigde. De groei van de lezers- en advertentiemarkt en de structureel dalende papierprijs ondersteunden die volume-uitbreidingen. Daardoor werden tevens marktaandeel en schaalgrootte voor de krantenuitgeverijen van primordiaal belang. Het gevolg daarvan voor de logistieke operaties was de behandeling van voortdurend toenemende papiertonnages. Uitbreiding van het fysieke productieapparaat en personeelsbezetting waren eveneens de logische resultaten. Na de Tweede Wereldoorlog leidde het dan nieuwe systeem van sociale concertatie tot een vergaande herverdeling van de toegevoegde waarde. De schoksgewijze prijsstijgingen van de kranten kwamen gedeeltelijk tegemoet aan de bedrijfseconomische noden.

Aan de hand van de Ansoff-matrix werd aangetoond dat uitgeverijen hun economische basis trachtten te verbreden. De commerciële expansie was dan wel reëel maar de gerapporteerde bedrijfseconomische resultaten bleven al bij al bescheiden. Getoetst aan de inzichten van Bruce Henderson waren de krantenuitgeverijen *cash traps*. Ondanks een hoge concentratie in de markt zouden vooral na de Tweede Wereldoorlog de kosten doorgaans sterker stijgen dan de inkomsten. Met de economische storm die vanaf begin jaren zeventig zou opsteken, haakten de zwakke rendabiliteit en de gebrekkige financieringsstructuur in elkaar waardoor de sector als geheel in moeilijk vaarwater terecht kwam. Die problematische mix voltrok zich in een transitie waarbij de uitgeverijen overschakelden naar nieuwe technologieën en verhuisden buiten de stadskernen om de eerder aangehaalde logistieke vraagstukken te beantwoorden. De overheid zal stapsgewijs te hulp schieten om de financiële problemen

mee op te lossen. Hiermee is de link gelegd naar Deel III. van deze verhandeling waarin de financiering van de Vlaamse krantenmarkt onder de loep werd genomen.

Kapitaalvorming in de Vlaamse krantenmarkt is van bij aanvang een problematisch gegeven en verklaart mee de vroege dood van veel kranteninitiatieven. De introductie en doorbraak van het 'centenblad' vereenvoudigde die opdracht zeker niet, wel integendeel. Ondanks de resulterende vroege concentratie in het perslandschap, stuwden de monetaire en economische crises van het Interbellum en de jaren zeventig opnieuw veel veranderingen in de aandeelhouderstructuren en in de juridische vormen van de Vlaamse persbedrijven. Tijdens de scherpe bedrijvenscrisis van de zeventiger jaren hielpen de overheidsmaatregelen om het toenmalige krantenbestel te bestendigen. De acute storm werd inderdaad bedwongen. Het lange termijnproces van de industrielevenscyclus stopte echter niet, verscherpt door de teruglopende vraag naar kranten. Als flankerend verschijnsel van de diepgaande veranderingen op politiek, maatschappelijk, economisch en industrieel vlak sinds het laatste kwart van de negentiende eeuw was de gedrukte krant over haar hoogtepunt heen.

Een bijdrage aan dialoog

Dit proefschrift heeft door de gekozen focus op de bedrijfseconomische modus operandi van Nederlandstalige kranten de betrachting om een wat alternatief licht te werpen op ontstaan en ontwikkeling van de noodzakelijke 'vierde macht' in Vlaanderen.

De belangrijkste vaststelling was dat binnen de langzame industrielevenscyclus, ondanks de evolutie van lokale naar nationale spelers, kranten uitgeven doorgaans een niet zo rendabel métier was. De concurrentie op basis van volume-uitbreiding en ongedifferentieerde prijszetting maakte het economische veld uitdagend. Diversificatie leidde evenmin tot structureel betere resultaten. Om dit gebeuren beter te begrijpen werd hoofdzakelijk beroep gedaan op de inzichten van Igor Ansoff en Bruce Henderson, auteurs die vooral in praktijkgerichte consultancy hun sporen hebben verdiend (c.q. nagelaten). Hun empirische bevindingen dienen om het denken over strategische keuzes in bedrijven aan te scherpen. Eerder daar dan in het bouwen van een robuust theoretisch kader schuilt de verdienste van hun werk. In een historisch perspectief ligt de kracht van hun raamwerken in het beschrijvend en interpreterend potentieel.

Daarmee is het ook mogelijks een aanzet voor toekomstig media-economisch onderzoek. Vanaf de jaren '80 kozen de grondleggers van de discipline in belangrijke mate voor het theoretische kader van *Industrial Organization*, een benadering gericht op oligopolische markten en waarbinnen 'marketpower' centraal staat. Dat laatste wordt verstaan als het vermogen om prijzen boven de (marginale) kost(en) te stellen en zo bovengemiddelde rendabiliteit te behalen. In de Vlaamse historische context lijkt dat een problematisch gegeven. Naarmate concrete cases, nationaal en internationaal, verder ter studie (kunnen) komen van onderzoekers zal ook de media-economische conceptualisering nog verder verfijnd kunnen worden.

Een beschrijving van de economische haalbaarheid op lange termijn laat onvermijdelijk leemten in inhoudelijk opzicht. Heeft niet elke krant vooral een eigen geschiedenis? Hoe belangrijk zijn de korte termijn dynamieken? Heeft daarenboven niet elke krant in fine een specifiek maatschappelijk project? Al werd een strategisch sectorpatroon erkend, het definiëren van specifieke *strategic resources* bleef moeilijk. Toegang tot bijkomende financiering bleek in de Vlaamse context sowieso wel cruciaal. De spagaat echter tussen het trage maar dwingende kader van een economisch-industriële logica en de polsslag van nieuws, actualiteit en opinie blijft tegelijkertijd fascinerend. Bovenal immers vereist 'een boeiende krant', ook voorbij de essentiële opdracht van opiniëring, bijzonder redactioneel talent. Een dimensie die ontbreekt in deze verhandeling gebaseerd op 'harde' economische data.

Ondanks een lage rendabiliteit in de sector vertoonden krantenuitgevers met verschillende sociaal-politieke signatuur een buitengewone hardnekkigheid om 'in de markt' te blijven. Er speelden m.a.w. evident andere motieven voor hen om, ook letterlijk, langdurig te blijven investeren in het 'publieke debat'. Hierin ligt de aansluiting, eerder dan de tegenstelling, met het media-onderzoek dat opiniëring en maatschappelijke invloed centraal stelt. Verdere navorsing kan het spanningsveld tussen bedrijfseconomische haalbaarheid enerzijds en politieke, sociale en persoonlijke oogmerken van de participanten anderzijds verder scherp stellen. Staat de opiniëring centraal, of toch het economisch gewin? Wil men vooral een goede krant maken of streven uitgevers in eerste plaats naar cultureel en sociaal kapitaal? De relaties van krantenuitgevers met hun politieke, sociale en ideologische achterban verdienen nadere studie. In hoeverre waren uitgeverijen *proxies* van en/of voor politiek-sociale machtsce-nakels? Dat is geen éénduidig gegeven, zij het dat elementen daarvan in deze verhandeling maar eerder kort of anekdotisch werden aangehaald.

Daarnaast blijft de vraag naar de eventuele samenhang tussen de maturiteit/neergang van de krantenmarkt en de opkomst van andere media. In hoeverre waren die, naarmate in eerste instantie radio en televisie door hun programmatie aan actualiteitsbelang wonnen, een volwaardig substituut voor de krantenlezer? Creëerden de nieuwe media een opener maatschappelijk klimaat waaraan de kranten (te) weinig appeleerden? Veranderden smaak en verwachtingen van de Vlaamse krantenlezer door diens geleidelijk betere opleiding en bredere kijk op de wereld?

Hiermee blijft het '*oorzaken-complex*', naar het eerder geciteerde begrip van Jan Romein, onverminderd boeiend. Een analyse van bedrijfseconomische aspecten vat niet de essentie noch het maatschappelijk belang van de pers. Hoogstens schetst die mee de mogelijkheden-voorwaarden ervan. Hopelijk licht dit proefschrift mee een stukje van de sluier op.

Epiloog

What 's Past is Prologue.

William Shakespeare, The Tempest.

Deze studie sluit af rond 1980, ondertussen meer dan 35 jaar geleden. De beschreven processen bleven sindsdien wel doorwerken: de krantenverkoop in Vlaanderen nam verder af met een kwart; de paginering van en journalistieke input in de kranten groeiden nog een hele tijd verder; nieuwe technieken en automatisering zetten aan tot een voortdurende vermindering van het aantal productiewerkers in de sector; de reële papierprijs bleef trendmatig dalen; de advertentiemarkten bevestigden, zij het cyclisch, hun rol als partner in de markt van het gedrukte nieuws. Een voortdurende prijsstijging van de coverprijs was ondanks dat alles toch noodzakelijk om bedrijfseconomisch op koers te blijven. Tegelijkertijd erodeerde dat laatste cruciale element door steeds oplopende kortingen op abonnementsprijzen en promotieacties in de losse verkoop.

Hoewel de acute storm in het persbestel begin jaren tachtig leek bedwongen, leidde de noodzaak aan groei in een krimpende markt vanaf midden de jaren negentig tot een nieuwe golf van overnames en fusies tot uiteindelijk vandaag nog twee uitgeverijen het Vlaamse krantenlandschap beheersen. De kans dat de gedrukte krant als productvorm het vroegere elan oppikt en weer aanwast, is onbestaande. De neergang ervan is aan de andere kant redelijk goedaardig en beheersbaar waardoor de krant nog wel enige tijd haar functies zal kunnen vervullen. Met de uitbreiding naar de Nederlandse krantenmarkt lijkt bovendien het economische marktfundament van de Vlaamse uitgeverijen breder dan ooit tevoren.

Na het zakenmodel van de *imprimeur-libraire* als Voorloper, het Centenblad en de Modernen evolueerden vanaf 1980 de krantenuitgeverijen tot Mediabedrijven. In eerste instantie zochten ze dan vooral aansluiting bij de audiovisuele sector. Dat bleek, in verschillende vormen, wel een rendabele koers voor de krantenuitgevers. De doorbraak van het internet en in het zog daarvan de online en draagbare media heeft daarentegen een dubbel gezicht. Enerzijds ogen de mogelijkheden immens. Anderzijds lijkt de huidige zoektocht naar nieuwe, economisch leefbare productvormen even moeilijk als die van de krant eertijds. Het competitieve veld wordt door de nieuwe media (c.q. spelers) tegelijkertijd verbreed én geïntensifieerd. Daardoor krijgt het debat over industrie-/productlevenscyclus ook een nieuwe impuls. In deze

nieuwe context wordt de vraag naar in bijzonderheid de levenscyclus van merken wel heel pertinent.

Monetaire en economische crises, het laatst in 2008 en daaropvolgende, stellen zoals in de jaren dertig en zeventig van de vorige eeuw bestaande structuren in vraag. Bedrijven worden daardoor kwetsbaar, zeker als de bedrijfseconomische resultaten in voorgaande jaren ondermaats waren of te grote financieringsrisico's werden genomen. Het is in dat laatste opzicht de subtiele grens tussen 'kredietwaardigheid' en 'schulden' die plots een erg harde realiteit kan worden. Dat overnames en fusies dan weer concreter worden, verwondert niet. Het uitkristalliseren van de Vlaamse krantenmarkt is daarvan het resultaat. Dat de Vlaamse krantenondernemers vandaag ook dominant worden in het Nederlandse perslandschap is daarentegen werkelijk *un coup de théâtre*.

Bij een te schrijven geschiedenis van de Vlaamse krantenbedrijven vanaf 1980 kunnen dus de in deze verhandeling geformuleerde bevindingen en inzichten (kritisch) toegepast worden. Daarom de keuze voor het bovenstaande citaat van de onsterfelijke Engelse bard. Ontwikkelingen en processen veranderen doorgaans niet plots van richting, maar kiezen langzaam meanderend hun bedding. Daarbij spoort het diepzinnige pleidooi van Alain Finkielkraut in de inleiding van zijn *L'imparfait du présent. Pièces brèves*. (Finkielkraut, 2002) wel aan om gebeurtenissen niet louter tot een procesgang te reduceren. Tijdens het onderzoek van de voorbije jaren kwam dat thema meer dan eens ter sprake. Wat is het verband tussen feiten, processen en theorieën? Naarmate de 'geschiedenis' zichzelf toenemend als contingent bestempelde, groeide de pertinentie van politieke, economische, sociale en ook media-theorieën. Deze spanning maakt van de menswetenschappen als geheel soms een lastig te betreden terrein. Op zijn best zijn het stappen in het begrijpen van *Het Onvoltooide Heden*.¹¹⁷

De relaties binnen de driehoek maatschappij-individu-media zijn de voorbije 35 à 50 jaar bijzonder sterk veranderd. Ontzuiling, ontkerkelijking, demografische diversificatie, technologische vernieuwing, economische structuurverandering, verdere Europese integratie, internationalisering, uitbreiding van het onderwijs, ecologische bewustwording... Dit (niet-exhaustieve) lijstje illustreert de diepgaande veranderingen in de relaties tussen maatschappelijke inrichting en individu in de voorbije halve eeuw. Uiteraard konden de media daarin niet achterblijven. Zoals in het besluit aangegeven was de gedrukte krant als mediavorm in 1980 over haar hoogtepunt heen. De rol van kranten is (nog) niet uitgespeeld, maar hoe veel rijker is het media- en informatieaanbod sindsdien geworden. Uiteraard wordt er (scha(n)delijke) onzin gepubliceerd en zijn er ook negatieve maatschappelijke aspecten

¹¹⁷ In 2003 vertaalde Edu Borger zo de titel van Finkielkraut's aangehaalde boek.

aan de nieuwe mediamogelijkheden. Dat is trouwens niet het alleenrecht van de nieuwe media.

De **digitale revolutie in de distributie** van menselijke kennis van de voorbije decennia kleurt positief voor het individu. Dat is geen naïef optimisme, want wie zou vandaag nog tevreden kunnen zijn met het betuttelende mediabestel en –aanbod van 35 jaar geleden? Voor wie wil is door die distributieve revolutie een wereld van informatie, nieuws, opinie, wetenschappelijke kennis, kunst en cultuur ontsloten aan een fractie van de vroegere (kost)prijs. Idealiter gaan daarmee vaardigheden als media-inzicht, heuristiek en historische kritiek hand in hand. Een heilzaam effect is dat ook de media qua inhoud, vorm, praktijk en dus als instituut -de zogenaamde vierde macht- zelf permanent onderwerp zijn geworden van kritisch onderzoek. Alle actoren daarin, van burger tot journalist tot aandeelhouder, worden diepgaand beïnvloed door die distributieve revolutie.

‘De pers zal maar werkelijk vrij zijn, als zij door haar lage prijs het publiek zal kunnen bereiken.’ (Luykx, 1956, p.25) Dit was in 1848 één van de hoofdargumenten om de zegelbelasting af te schaffen. Het blijft, zelfs ontdaan van zijn onmiddellijke historische context, een bijzonder essentiële aanvulling bij de grote idealen van vrijheid van (druk)pers en meningsuiting. *De prijs van het publieke debat* belangt ons allen aan.

Lijst van ongepubliceerde bronnen

N.V. Drukkerij Concentra

- Directiedossiers Frans Theelen, 1954-1967.
- Directiedossiers Jan Baert, 1968-1981.

N.V. De Vlijt

- Verslagen Bestuursraad/Algemene Raad, 1893-1964.
- Register balansen en rekeningen, 1893-1912.
- Balansen en rekeningen, 1913-1939.
- Balansen en rekeningen, 1949-1963.
- Verslagen Algemene Vergadering, 1921, 1938-1940, 1945-1947.
- Verslagen Raad van Bestuur, 1976-1980.

N.V. Drukkerij Het Volk

- Notulen Bestuurscomité/Directiecomité, 1950-1969.
- Register met jaarrekeningen, 1901-1932.
- Grafieken en tabellen van financiële resultaten en oplagecijfers, 1945-1979.
- *Nota Historiek van het kapitaal 1900-1983.*

Uitgeverij Hoste

- Verslagen van de Ondernemingsraad, 1950-1981.
- Basisinformatie aan de Ondernemingsraad, 1973-1982.

Archief Paul De Baere

- Overzichten evolutie Het Volk, 1950-1960.
- Notariële documenten, 1926-1956.
- Overname drukkerij Ediprim, 1944-1946.

- Personeelszaken; financiële documenten, 1943-1968.
- Financiële steun Bisdom Gent. Briefwisseling, 1894-1930.
- Namiddageditie. Nota's, 1948-1951.

Archief André Vlerick

- Algemene Vergaderingen N.V. De Standaard, 1945-1966 en 1973-1976.
- Statuten en geannoteerde balansen en rekeningen N.V. De Standaard, 1961-1967.
- Betwisting aandeelhouderschap N.V. De Standaard. Briefwisseling, 1953.
- Terugkoop aandelen N.V. De Standaard, 1953.
- Volmachten. Nota over nalatenschap Antoinette Gylsen, 1961-1968.
- Faillissement N.V. De Standaard, 1975-1976.
- Geannoteerde balansen en rekeningen N.V. Mirax, N.V. Periodica en N.V. Standaard-Boekhandel, 1919-1966.
- Verslag Raad van Beheer N.V. Vlaamse Uitgeversmaatschappij, 3 juli 1977.

Archief Johan Van Croonenborch

- Verslagen Raad van Bestuur N.V. Vlaamse Uitgeversmaatschappij, 2002-2006.
- Presentatie voor de Raad van Mededinging, 31 maart 2003.

Nota: De archieven m.b.t. Het Laatste Nieuws, Het Belang van Limburg en Gazet van Antwerpen zijn privé-archieven waarvan consultatie slechts kan gebeuren met de goedkeuring van de eigenaars. Voor Gazet van Antwerpen werd al gewezen op de onuitgegeven licenciaatsverhandeling van Luc Bosmans (1990) als belangrijke bron. Deze archieven zijn niet geïnterpreteerd. Hun opbouw is hoofdzakelijk chronologisch.

Voor de archieven op het KADOC van Het Volk is een toelating van N.V. Mediahuis noodzakelijk. Voor raadpleging van de andere geciteerde archieven op het KADOC kan de archivaris zelf toestemmen.

Literatuur

Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Agarwal, R. & Gort, M. (2002). Firm and Product Life Cycles and Firm Survival. *American Economic Review*, 92/2, pp. 184-190.

Albarran, A. (1996). *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*. Iowa: Iowa State University Press.

Albarran, A., Chan-Olmsted, S. & Wirth, M. [Eds.] (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Alexander, A., Owers, J. & Carveth, R. (1993). *Media Economics: Theory and Practice*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Altmeyden, K.-D. [Ed.] (1998). *Oekonomie der Medien und des Mediensystems: Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Ankersmit, F.R. (1981). Een moderne verdediging van het historisme. Geschiedenis en identiteit. *Bijdragen en Mededelingen betreffende de Geschiedenis der Nederlanden*, 96, pp. 453-474.

Anderson, C. & Zeithaml, C. (1984). Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. *The Academy of Management Journal*, 27/1, pp. 5-24.

Anderson, E., Fornell, C. & Lehman, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58/3, pp. 53-66.

Annuaire Statistique de la Belgique.

Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, september, pp. 113-124.

Ansoff, I. (1970). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Harmondsworth: Penguin.

Ansoff, I. (1980). *Strategic Management*. London: Macmillan.

Aris, A. & Bughin, J. (2005). *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Armstrong, J. & Brodie, R. (1994). *Effects of portfolio planning methods on decision making: experimental results*. Geraadpleegd op 16 oktober 2016 via http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=marketing_papers.

Armstrong, J. & Green, K. (2006). *Competitor-oriented objectives: the myth of market share*. Geraadpleegd op 16 oktober 2016 via http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=marketing_papers.

Baden-Fuller, C. & Morgan, M. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43/2-3, pp. 156-171.

Baker, E. (2004). *Media, Markets, and Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bakker, P. (2013). *30 jaar kranten in Nederland: consolidatie en monopolievorming*. Geraadpleegd op 17 augustus 2016 via <http://www.mediamonitor.nl/gastauteurs/piet-bakker-2013/>.

Baldasty, G. (1992). *The Commercialization of News in the Nineteenth Century*. Wisconsin: The University of Wisconsin Press.

Bannerman, S. & Haggart, B. (2015). Historical Institutionalism in Communication Studies. *Communication Theory*, 25/1, pp. 1-22.

Berlin, I. (1960). History and Theory: The Concept of Scientific History. *History and Theory*, 1, pp. 1-30.

Bleyer, W. (1913). *Newspaper Writing and Editing*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Boeckx, B. (1999). *Inventaris van het archief van SV Ontwikkeling en Excelsior NV uitgeverij en drukkerij van het dagblad Volksgazet*. Gent: AMSAB.

Bohets, J. (2002). *Met weloverwogen lichtzinnigheid: de biografie van André Leysen*. Tiel: Lannoo.

Boone, L. (1978). *Krantenpluralisme en informatiebeleid. Ontstaan, evolutie en toekomst van de overheidshulp aan de Pers en aan Belga*. Leuven: Centrum voor Communicatiewetenschappen.

Boone, L. (1980). Rechtstreekse overheidssteun aan de Belgische dagbladpers: Beschouwingen bij een eerste lustrum. *Ons Erfdeel*, 23, pp. 409-416.

Bosmans, L. (1990). *De jaarrekeninganalyse van de N.V. De Vlijt: een historiek van de jaren 1893-1946*. Antwerpen: Handelshogeschool (onuitgegeven licentiaatsverhandeling).

- Bosmans, L. (1990). *De jaarrekeninganalyse van de N.V. De Vlijt: een historiek van de jaren 1947-1988*. Antwerpen: Handelshogeschool (onuitgegeven licenciaatsverhandeling).
- Braive, G. (1967). Les groupes de presse belges en 1858. *Revue belge de philologie et d'histoire*, 45/2, pp. 408-437.
- Braudel, F. (1958). Histoire et Sciences sociales : La longue durée. *Annales. Economies, Sociétés, Civilisations*, 13/4, pp. 725-753.
- Brown, B. (1929). *Problems of Newspaper Publishing: With Special Reference to the Country Field, Including Weekly and Daily Newspapers*. New York: Harper & Brothers.
- Bultijnck, A. (1904). De Vlaamsche dag- en weekbladpers, van 1830 tot heden. *Neerlandia*, 8, pp. 92-93.
- Burke, P. (2005). *History and Social Theory*. New York: Cornell University Press.
- Buzzell, R., Gale, B. & Sultan, R. (1975). Market Share: a Key to Profitability. *Harvard Business Review*, january. Geraadpleegd op 23 november 2016 via <https://hbr.org/1975/01/market-share-a-key-to-profitability>.
- Cagé, J. (2016). *Saving the Media: Capitalism, Crowdfunding, and Democracy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Calkins, E. & Holden, R. (1905). *Modern Advertising*. New York: D. Appleton and Company.
- Calkins, E. (1915). *The Business of Advertising*. New York: D. Appleton and Company.
- Calkins, S. (1983). The New Merger Guidelines and the Herfindahl-Hirschman Index. *California Law Review*, 71/2, pp. 402-429.
- Camps, H. & Swartenbroeckx, R. (1979). *Concentra*. Hasselt: Concentra.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Geraadpleegd op 6 januari 2017 via <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>.
- Cassiers, I. & Denayer, L. (2009). *Concertation sociale et transformations socio-économiques en Belgique, de 1944 à nos jours*. Louvain-la-Neuve: UCL Institut de Recherches Economiques et Sociales.
- Catry, B. & Chevalier, M. (1974). Market Share Strategy and the Product Life Cycle. *Journal of Marketing*, 38/4, pp. 29-34.

Ceretta, G., Dos Reis, D. & Da Rocha, A. (2016). *Innovation and business models: a bibliometric study of scientific production on Web of Science database*. Geraadpleegd op 4 januari 2017 via http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2016000200433&script=sci_arttext&lng=en.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.

Chandler, A. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard Belknap.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 via <https://pdfs.semanticscholar.org/2804/af7e7a7ddfffb49de9869bbc496f7b8f11.pdf>.

Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm*. Geraadpleegd op 25 augustus 2016 via <http://www3.nccu.edu.tw/~jsfeng/CPEC11.pdf>.

Coate, M. (1983). *Market Share and Profitability: A New Approach*. Geraadpleegd op 15 oktober 2016 via <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/market-share-profitability-new-approach/wp079.pdf>.

Cochran, Th. (1950). Problems and Challenges in Business History Research with Special Reference to Entrepreneurial History. *Bulletin of the Business Historical Society*, 24/3, pp. 113-119.

Collet, C. (1899). *History of the Taxes on Knowledge: Their Origin and Repeal*. London: T. Fisher Unwin.

Conboy, M. & Steel, J. [Eds.] (2015). *The Routledge Companion to British Media History*. London: Routledge.

Cox, W. (1967). Product Life Cycles as Marketing Models. *The Journal of Business*, 40/4, pp. 375-384.

Crauwels, H. (1986). *De redders van De Standaard*. Brussel: Grammens.

Crawford, J. (1836). *Taxes on Knowledge. A Financial and Historical View of the Taxes which Impede the Education of the People*. London: Charles Ely.

CRISP (1959). Structures de la presse quotidienne en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1, pp. 1-10.

CRISP (1967). Problèmes actuels et situation de la presse quotidienne en Belgique. *Courrier hebdomadaire du Crisp*, 369-370, pp. 1-46.

CRISP (1975). Morphologie des groupes et entreprises de presse (I). *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 680, pp. 1-24.

CRISP (1975). Morphologie des groupes et entreprises de presse (II). *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 681, pp. 1-22.

CRISP (1975). Morphologie des groupes et entreprises de presse (III). *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 682, pp. 1-30.

CRISP (1976). Mutations dans la presse Belge 1975-1976. *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 739, pp. 1-33.

CRISP (1978). L' Industrie des pâtes, papiers et cartons en Belgique. *Courrier Hebdomadaire du Crisp*, 822-824, pp. 1-62.

Curran, J. (1991). Rethinking the Media as a Public Sphere. In P. Dahlgren & C. Sparks [Eds.], *Communication and Citizenship: Journalism and the Public Sphere in the New Media Age* (pp. 27-57). London: Routledge.

Darun, M., Roudaki, J. & Radford, J. (2015). The Evolution of Working Capital Management Research. *International Business Management*, 9/5, pp. 987-997.

Day, S. (1981). The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues. *Journal of Marketing*, 45/4, pp. 60-67.

De Bens, E. & Raeymaeckers, K. (1998). *Regionale media in Vlaanderen: een doorlichting*. Gent: Academia Press.

De Bens, E. & Raeymaeckers, K. (2007, 2010). *De Pers in België. Het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren vandaag en morgen*. Tielt: Lannoo.

De Bens, E. (1968). *Vlaemsch België. Het eerste Vlaamsgezinde dagblad*. Gent: E. Story-Scientia.

De Bens, E. (1997, 2001). *De Pers in België. Het verhaal van de Belgische dagbladpers: gisteren vandaag en morgen*. Tielt: Lannoo.

De Bens, E. (2016). *Luykx, Theo (1913-1977)*. *UGentMemorie*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 via <http://www.ugentmemorie.be/personen/luykx-theo-1913-1977-0>.

De Caigny, S., Buyst, E. & Vancoppenolle, C. (2003). Heuristiek en methode: de (on)mogelijkheid van bedrijfsgeschiedenis in België, 19^{de}-20^{ste} eeuw. *Belgisch Tijdschrift voor Nieuwste Geschiedenis*, 33/3-4, pp. 319-356.

De Mayer, J. (1994). *Arthur Verhaegen, 1847-1917: de rode baron*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.

De Smaele, H. (2009). *Rechts Vlaanderen: religie en stemgedrag in negentiende-eeuws België*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.

De Vroede, M. (1970). De weg naar algemene leerplicht in België. *Bijdragen en Mededelingen betreffende de Geschiedenis der Nederlanden*, 85, pp. 141-166.

Dean, J. (1950). Pricing Policies for New Products. *Harvard Business Review*, november. Geconsulteerd op 19 juli 2016 via <https://hbr.org/1976/11/pricing-policies-for-new-products>.

Deans, G., Kroeger, F. & Zeisel, S. (2002). The Consolidation Curve. *Harvard Business Review*, december. Geraadpleegd op 20 juli 2016 via <https://hbr.org/2002/12/the-consolidation-curve>.

Delbecke, B. (2012). *De lange schaduw van de grondwetgever: Perswetgeving en persmisdrijven in België (1831-1914)*. Gent: Academia Press.

Dertouzos, J. & Thorpe, K. (1982). *Newspaper Groups: Economies of Scale, Tax Laws and Merger Incentives*. Santa Monica: Rand.

Devolder, C. (2003). Een Belgische Sonderweg? De socio-politieke agenda van het ondernemingssyndicalisme (1937-1959). *Belgisch Tijdschrift voor Nieuwste Geschiedenis*, 33/3-4, pp. 577-641.

Deweirdt, E. & Van Poeck, A. (1997). *Monetaire theorie en politiek*. Leuven: Garant Uitgevers.

Dhalla, N. & Yuspeh, S. (1976). Forget the Product Life Cycle Concept!. *Harvard Business Review*, januari. Geraadpleegd op 20 juli 2016 via <https://hbr.org/1976/01/forget-the-product-life-cycle-concept>.

Dibblee, G. (1915). *The Newspaper*. London: Williams and Nordgate.

Doctor, K. (2012). *The newseconomics of majority reader revenue*. Geraadpleegd op 15 juli 2016 via <http://www.niemanlab.org/2012/05/the-newsonomics-of-majority-reader-revenue>.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.

Drucker, P. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, sept.-oct. Geraadpleegd op 16 juni 2016 via <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.

Durnez, G. (1985). *De Standaard. Het levensverhaal van een Vlaamse krant, 1914-1948*. Tielt: Lannoo.

Durnez, G. (1993). *De Standaard. Het levensverhaal van een Vlaamse krant, van 1948 tot de VUM*. Tielt: Lannoo.

Edwards, J. (2014). *A History of Financial Accounting*. Abingdon: Routledge.

Eggers, I. (1966). *Het Handelsblad van Antwerpen 1844-1872*. Gent : UGent (onuitgegeven licentiaatsverhandeling).

Engwall, L. & Zamagni V. [Eds.] (1998). *Management education in historical perspective*. Manchester: Manchester University Press.

Evans, G. (1949). The Entrepreneur and Economic Theory: A Historical and Analytical Approach. *The American Economic Review*, 39/3, pp. 336-348.

Fauconnier, G. (1996). *Reclame en Culturele theorieën*. Geraadpleegd op 12 augustus 2016 via <http://rjh.ub.rug.nl/groniek/article/view/16196/13686>.

Finkelkraut, A. (2003). *Het Onvoltooide Heden*. Amsterdam: Contact.

Forrester, J. (1961). *Industrial Dynamics*. Cambridge: Productivity Press.

Furhoff, L. (1973). Some reflections on newspaper concentration. *Scandinavian Economic History Review*, 21/1, pp. 1-27.

Gabszewicz, J., Garella, P. & Sonnac, N. (2007). Newspapers' market shares and the theory of the circulation spiral. *Information Economics and Policy*, 19/3-4, pp. 405-413.

Gabszewicz, J., Resende, J. & Sonnac, N. (2015). Media as multi-sided platforms. In R. Picard & S. Wildman [Eds.], *Handbook on the Economics of the Media* (pp. 3-35). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Gardner, D. (1986). *The Product Life Cycle: It's Role in Marketing Strategy. Discussion Paper*. Knoxville: University of Tennessee

- Gardner, D. (1987). *The Product Life Cycle: A Critical Look at the Literature*. Urbana-Champaign: University of Illinois.
- Geeraert, E. (1993). *Ondernemingseconomie*. Deurne: MIM.
- Genesse, J. (1966). La presse quotidienne en Belgique et son exploitation. *Annales des Sciences Economiques Appliquées*, 24/3, pp. 153-230.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *The Business History Review*, 76/1, pp. 37-74.
- Ghesquière, R. en Quaghebeur, P. (2002). *Averbode, een uitgever apart (1877-2002)*. Leuven: KADOC.
- Ghijs, I. (1991). *100 jaar Gazet van Antwerpen*. Antwerpen: De Vlijt.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Ginsburgh, V. & Throsby, D. (2006). *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Amsterdam: Elsevier.
- Gol, J. (1970). *Le monde de la presse en Belgique*. Bruxelles: CRISP.
- Gort, M. & Klepper, S. (1982). Time Paths in the Diffusion of Product Innovations. *Economic Journal*, 92/3, pp. 630-653.
- Govaert, S. & Lentzen, E. (1986). Les medias en Flandre (1). *Courrier Hebdomaire du CRISP*, 1106-1107, pp. 1-67.
- Govaert, S. & Lentzen, E. (1986). Les medias en Flandre (2). *Courrier Hebdomaire du CRISP*, 1108, pp. 1-46.
- Greenwood, R. (1981). Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *The Academy of Management Review*, 6/2, pp. 225-230.
- Gustafsson, K. (1978). The circulation spiral and the principle of household coverage. *Scandinavian Economic History Review*, 26/1, pp. 1-14.
- Hambrick, D., MacMillan, I. & Day, D. (1982). Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix: A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses. *Academy of Management Journal*, 25/3, pp. 510-531.

Hamels, J. (2008). *Uitgever in de Wetenschap: Henk Prakke (1900-1992) en zijn actuele Boodschap*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Harrigan, K. & Porter, M. (1983). End-Game Strategies for Declining Industries. *Harvard Business Review*, 61/4, pp. 111-120.

Harrigan, K. (1980). Strategies for Declining Industries. *The Journal of Business Strategy*, 1/2, pp. 20-34.

Harrigan, K. (2003). *Declining Demand, Divestiture And Corporate Strategy*. Washington: Beard Books.

Heirman, M. (2006). *Beschavingen botsen niet: In de tang tussen religie en cultuur*. Antwerpen: Houtekiet.

Henau, B. (1990). Het bank- en verzekeringswezen in Antwerpen tijdens het Interbellum. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 35/4, pp. 329-359.

Henderson, B. (1968). The Experience Curve. *Perspectives*.

Henderson, B. (1970a). The Market Share Paradox. *Perspectives*.

Henderson, B. (1970b). The Pricing Paradox. *Perspectives*.

Henderson, B. (1970c). The Product Portfolio. *Perspectives*.

Henderson, B. (1972). Cash Traps. *Perspectives*.

Henderson, B. (1976). The Rule of Three and Four. *Perspectives*.

Henderson, B. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, november.

Geraadpleegd op 14 mei 2016 via <https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy>.

Hendriks, P. (1999). *Newspapers: A Lost Cause? Strategic Management of Newspaper Firms in the United States and The Netherlands*. Dordrecht: Springer.

Henkens, G. & Heyman, T. (1979). De structuur van de vakorganisaties in België. *Jura Falconis*, 15/3, pp. 97-176.

Hill, C. & Jones, R. (1998) *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin.

Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing Co.

- Hofer, C. (1975). Towards a Contingency Theory of Business Strategy. *Academy of Management Journal*, 18/4, pp. 784-810.
- Holtz-Bacha, C. (1994). Presseförderung im westeuropäischen Vergleich. In P. Bruck [Ed.], *Medienmanager Staat. Von den Versuchen des Staates, Medienvielfalt zu ermöglichen. Medienpolitik im internationalen Vergleich* (pp. 443-567). München: Reinhard Fischer.
- Hubo, B. (2007). *Directeur Nevada-Nimifi over prijzenslag drukkers*. Geraadpleegd op 21 september 2016 via <http://www.bruzz.be/nl/nieuws/directeur-nevada-nimifi-over-prijzenslag-drukkers>.
- Hudson, F. (1873). *Journalism in the United States from 1690 to 1972*. New York: Harper & Brothers.
- Hugaerts, F. (1981). *Het Volk negentig jaar (1891-1981). Kroniek der naoorlogse decennien*. Gent: Het Volk.
- Huizinga, J. (1937). *De Wetenschap der Geschiedenis*. Haarlem: H.D. Tjeenk Willink & Zoon.
- Hunt, F. (1850). *The Fourth Estate: Contributions Towards a History of Newspapers and of the Liberty of the Press*. London: David Bogue.
- Hunt, S. (1983). *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Hutchins, J. (1958). Business History, Entrepreneurial History, and Business Administration. *The Journal of Economic History*, 18/4, pp. 453-466.
- Huys, J. e.a. (1986). *Les accords de technologie en Belgique*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Iggers, G. (2005). *Historiography in the Twentieth Century : From Scientific Objectivity to the Postmodern Challenge*. Middletown: Wesleyan University Press.
- Immergut, E.M. (1998). The Theoretical Core of the New Institutionalism. *Politics & Society*, 26/1, pp. 5-34.
- Immergut, E.M. (2006). Historical-Institutionalism in Political Science and the Problem of Change. In A. Wimmer & R. Kössler [Eds.], *Understanding Change: Models, Methodologies, and Methaphors* (pp. 237-259). New York: Palgrave MacMillan.

Innis, H. (1942). The Newspaper in Economic Development. *The Journal of Economic History*, 2, pp. 1-33.

Jones, G. & Wadhvani, R. (2006). *Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda*. Geraadpleegd op 16 juni 2016 via <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-007.pdf>.

Jovanovic, B. & MacDonald, G. (1994). The Life Cycle of a Competitive Industry. *Journal of Political Economy*, 102/2, pp. 322-347.

Kahl, S., Silverman, B. & Cusumano, M. [Eds.] (2012). *History and Strategy*. Bingley: Emerald Group Publishing.

Kinter, Ch. (1946). Cyclical Considerations in the Marketing Problem of the Newspaper Industry. *Journal of Marketing*, 11/1, pp. 66-70.

Klepper, S. & Graddy, E. (1990). The Evolution of New Industries and the Determinants of Market Structure. *RAND Journal of Economics*, 21/1, pp. 27-44.

Klepper, S. (1997). Industry Life Cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6/1, pp. 145-181.

Kleppner, O. (1931). *Advertising Procedure*. New York: Prentice-Hall.

Knippenberg, H. (1992). *De religieuze kaart van Nederland*. Assen: Van Gorcum.

Koppen, J. (2007). Liberaal-katholiek en antimaaçon. Het discours van Amand Neut (1812-1884) tegen de Belgische vrijmetselarij in de schaduw van de Katholieke Congressen. *Revue belge de philologie et d'histoire*, 85/3, pp. 805-834.

Kurtz, R. & Rhoades, S. (1992). A Note on the Market Share – Profitability Relationship. *Review of Industrial Organization*, 7/1, pp. 39-50.

Lacy, S. (1989). *A Model of Demand for News: Impact of Competition on Newspaper Content*. Geraadpleegd op 22 augustus 2016 via <http://www.aejmc.org/home/wp-content/uploads/2012/09/Journalism-Quarterly-1989-Lacy-40-81.pdf>.

Lamberg, J.-A. e.a. (2012). *The Evolution of Global Paper Industry 1800-2050: A Comparative Analysis*. Dordrecht: Springer.

Lambrecht, Th. & Devos, I. (2004). *Bevolking, voiding en levensstandaard in het verleden. Verzamelde studies van Prof. dr. Chris Vandenbroeke*. Gent: Academia Press.

Langlois, N. (2007). *Dynamics of Industrial Capitalism: Schumpeter, Chandler, and the New Economy*. Abingdon: Routledge.

Langouche, J. (2010). Het archief van de Centrale der Boek- en Papiernijverheid – Afdeling Gent. *Brood en Rozen*, 3, pp. 80-83.

Larson, H. (1950). Problems and Challenges in Business History Research with Special Reference to the History of Business Administration and Operation. *Bulletin of the Business Historical Society*, 24/3, pp. 120-135.

Le Roy, F. & Pellegrin-Boucher, E. (2005). Bruce Henderson comme fondateur de la pensée stratégique. *Revue française de gestion*, 154, pp. 9-20.

Lee, J. (1919). *Opportunities in the Newspaper Business*. New York: Harper & Brothers.

Lee, J.M. (1917). *History of American journalism*. Boston: Houghton Mifflin.

Leiss, W., Kline, S. & Jhally, S. (1986). *Social Communication in Advertising: Persons Products and Images of Well-Being*. New York: Routledge.

Leroux, R. (2017). *History and Sociology in France: From Scientific History to the Durkheimian School*. New York: Routledge.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July, pp. 24-47.

Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, November. Geconsulteerd op 15 juni 2016 via <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>.

Leynen, H. (1936). *Een eeuw weekbladpers in Limburg*. Antwerpen: De Vlijt.

Luykx, T. (1956). Een halve eeuw zegelbelasting op de Belgische pers (1797-1848). *Mededelingen van de Koninklijke Vlaamse Academie voor Wetenschappen, Letteren en Schone Kunsten*, XVIII, nr. 4. Brussel.

Luykx, T. (1978a). De ontwikkeling van de Nederlandstalige pers in Vlaanderen. In *Twintig Eeuwen Vlaanderen, deel 9* (pp. 153-198). Hasselt: Heideland-Orbis.

Luykx, T. (1978b). *Evolutie van de Communicatiemedia*. Brussel: Elsevier Sequoia.

Luyten, D. (1995). *Sociaal-economisch overleg in België sedert 1918*. Brussel: VUBPress.

Mahoney, J. (2000). Path Dependence in Historical Sociology. *Theory and Society*, 29/4, pp. 507-548.

MacIver Neiva, E. (1996). Chain Building: The Consolidation of the American Newspaper Industry, 1953-1980. *The Business History Review*, 70/1, pp. 1-42.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, may. Geraadpleegd op 6 januari 2017 via <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.

Maisel, R. (1973). The Decline of Mass Media. *The Public Opinion Quarterly*, 37/2, pp. 159-170.

Marshall, P. & Tomkins, C. (1988). Incorporating discounted Cash Flow Contours onto a BCG Portfolio Matrix Using Limit Pricing. *Managerial and Decision Economics*, 9, pp. 119-126.

Mason, S. (1982). The Harvard Department of Economics from the Beginning to World War II. *The Quarterly Journal of Economics*, 97/3, pp. 383-433.

Matthijs, K. (2001). *De mateloze negentiende eeuw: bevolking, huwelijk, gezin en sociale verandering*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.

McChesney, R. (2015). *The Need for Increased Press Subsidies*. Geraadpleegd op 16 juni 2017 via <http://www.utne.com/media/press-subsidies-ze0z1501zhur?pageid=3#PageContent3>

McClung Lee, A. (1937). *The Daily Newspaper in America: The Evolution of a Social Instrument*. New York: The Macmillan Company.

Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, july. Geraadpleegd op 14 juni 2016 via <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy>.

Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. New York: Oxford University Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. [Eds.] (2005). *Strategy Bites Back: It is far more, and less, than you ever imagined*. New York: FT Prentice Hall.

Moore, J. (2001). *Writers on Strategy and Strategic Management: The Theory of Strategy and the Practice of Strategic Management at Enterprise, Corporate, Business and Functional Levels*. London: Penguin Books.

Muhs, W. (1985). The Product Life Cycle Concept: Origin and Early Antecedents. In S. Hollander & T. Nevett [Eds.], *Marketing in the Long Run* (pp. 413-419), Michigan: Michigan State University.

Nicolai, A. (2000). *Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Nielsen, C. & Lund, M. (2014). *An introduction to business models*. Geraadpleegd op 7 januari 2017 via http://vbn.aau.dk/files/209076923/NOTAT_An_introduction_to_business_models.pdf.

Nijhof, E. & Scholliers, P. (1996). *Het tijdperk van de machine. Industriecultuur in België en Nederland*. Brussel: VUBPRESS.

North, S. (1884). *History and present condition of the newspaper and periodical press of the United States*. Washington: Government Printing Office.

Osland, G. (1991). *Origins and Development of the Product Life Cycle*. Geconsulteerd op 4 juli 2016 via http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1244&context=cob_papers.

Oukhow, M. (1960). *Pers en Propaganda (1885-1915)*. Geraadpleegd op 23 september 2016 via <https://www.marxists.org/nederlands/oukhow/1960/1960propaganda2.htm>.

Oukhow, M. (1960). *Pers en Propaganda (1916-1946)*. Geraadpleegd op 23 september 2016 via <https://www.marxists.org/nederlands/oukhow/1960/1960propaganda3.htm>.

Ovans, A. (2015). What is a Business Model ? *Harvard Business Review*, january. Geraadpleegd op 6 januari 2017 via <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.

Park, R. (1923). The Natural History of the Newspaper. *American Journal of Sociology*, 29/3, pp. 273-289.

Patton, A. (1959). Stretch Your Product's Earning Years. *Management Review*, 48/6, pp. 9-14.

Penrose, E. (1950). *Theory of the Growth of the Firm*. Z.pl.

Penrose, E. (1952). Biological Analogies in the Theory of the Firm. *American Economic Review*, 42, pp. 804-819.

Petrova, M. (2011). Newspapers and Parties: How Advertising Revenues Created an Independent Press. *The American Political Science Review*, 105/4, pp. 790-808.

- Picard, R. (1985). Patterns of State Intervention In Western Press Economics. *Journalism Quarterly*, 62, pp. 3-9.
- Picard, R. (1996). The Rise and Fall of Communication Empires. *Journal of Media Economics*, 9/4, pp. 23-40.
- Picard, R. (2002a). *Evolution of Revenue Streams and the Business Model of Newspapers: The U.S. Industry Between 1950-2000*. Turku: Turku School of Economics.
- Picard, R. (2002b). *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
- Picard, R. (2006a). Comparative Aspects of Media Economics and its Development in Europe and in the United States. In J. Heinrich & G. Kopper [Eds.], *Media Economics in Europe* (pp. 15-23). Berlin: Vistas Verlag.
- Picard, R. (2006b). Historical Trends and Patterns in Media Economics. In A. Albarran, S. Chan-Olmsted & M. Wirth [Eds.], *Handbook of Media Management and Economics* (pp. 22-36). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Picard, R. (2006c). Issues and Challenges in the Provision of Press Subsidies. In I. Fernández e.a. [Eds.], *Press Subsidies in Europe* (pp. 210-220). Barcelona: UAB.
- Picard, R. (2007). Subsidies for Newspapers: Can the Nordic Model Remain Viable. In H. Bohrmann, E. Klaus & M. Machill [Eds.], *Media Industry, Journalism Culture and Communication Policies in Europe* (pp. 236-246). Köln: Herbert von Halem.
- Picard, R., Van der Wurff, R. & Bakker, P. (2008). Economic Growth and Advertising Expenditures in Different Media in Different Countries. *Journal of Media Economics*, 21/1, pp. 28-52.
- Picard, R. & Van Weezel, A. (2008). Capital and Control: Consequences of Different Forms of Newspaper Ownership. *The International Journal on Media Management*, 10, pp. 22-31.
- Picard, R. & Wildman, S. [Eds.] (2015). *Handbook on the Economics of the Media*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pickering, M. (2015). The devaluation of history in media studies. In M. Conboy, & J. Steel [Eds.], *The Routledge Companion to British Media History* (pp. 9-18). London: Routledge.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *The American Political Science Review*, 94/2, pp. 251-267.

- Pollard, J. (1937). *Principles of Newspaper Management*. New York: McGraw-Hill.
- Polli, R. & Cook, V. (1969). Validity of the Product Life Cycle. *The Journal of Business*, 42/4, pp. 385-400.
- Popper, K. (1957). *The Poverty of Historicism*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117.
- Pouillard, V. (2004). La puissance du modèle américain. Les agences publicitaires dans la Belgique de l'entre-deux-guerres. *Le Temps des médias*, 2, pp. 49-58.
- Prims, F. (1935). *De katholieke dagbladpers te Antwerpen*. Antwerpen: De Vlijt.
- Prims, F. e.a. (1947). *Jubel-album van het Handelsblad van Antwerpen, 1844-1944*. Antwerpen: Het Handelsblad.
- Raisch, S. (2004). *Dynamic Strategic Analysis: Demystifying simple success strategies*. Wiesbaden: Gabler.
- Rasche, A. (2008). *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ray, R. (1951). Competition in the Newspaper Industry. *Journal of Marketing*, 15/4, pp. 444-456.
- Reddaway, W. (1963). The Economics of Newspapers. *The Economic Journal*, 73/290, pp. 201-218.
- Redlich, F. (1952). The Beginnings and Development of German Business History. *Bulletin of the Business Historical Society*, 26/3, pp. 1-82.
- Reeves, M., Stalk, G. & Pasini, F. (2013). BCG Classics Revisited: The Experience Curve. *Perspectives*.
- Reisman, D. (2004). *Schumpeter's Market: Enterprise and Evolution*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Reynebeau, M. (1979). *De Gentse universiteit als katalysator in het politieke groeiproces*. Gent: Archief R.U.G.

- Richards, Th. (1990). *The Commodity Culture of Victorian England: Advertising and Spectacle, 1851-1914*. Stanford: Stanford University Press.
- Rink, D. & Swan, J. (1979). Product life cycle research: A literature review. *Journal of Business Research*, 7/3, pp. 219-242.
- Rock, R. (1951). *Het Volk, 1891-1951*. Gent: Het Volk.
- Roels, W. (2012). *Het vallen van de bladen: een structurele analyse van het faillissement van Volksgazet*. Gent: Ugent (onuitgegeven masterproef).
- Rogers, J. (1918). *Newspaper Building: Application of Efficiency to Editing, to Mechanical Production, to Circulation and Advertising, With Cost Finding Methods, Office Forms and Systems*. New York: Harper & Brothers.
- Rogers, J. (1919a). *Building Newspaper Advertising: Selling the By-Product of the Newspaper, Printed Salesmanship*. New York: Harper & Brothers.
- Rogers, J. (1919b). *Fundamentals of Newspaper Building: A Brief Consideration of the General Business Principles Involved in Starting a Daily Newspaper or Turning a Moribund Property in a Successful One*. New York: McGraw-Phillips.
- Romein, J. (1934). *De Lage Landen bij de zee. Geïllustreerde geschiedenis van het Nederlandsche volk van Duinkerken tot Delfzijl*. Utrecht: W. De Haan.
- Rooij, M. (1956). *Het economisch-sociale beeld van het dagbladbedrijf in Nederland*. Leiden: Stenfert-Kroese.
- Roostal, I. (1963). Standardization of Advertising for Western Europe. *Journal of Marketing*, 27/4, pp. 15-20.
- Rosse, J. (1967). Daily Newspapers, Monopolistic Competition, and Economies of Scale. *The American Economic Review*, 57/2, pp. 522-533.
- Rumelt, R., Schendel, D. & Teece, D. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-29.
- Saerens, L. (2000). *Vreemdelingen in een wereldstad: een geschiedenis van Antwerpen en zijn joodse bevolking (1880-1944)*. Tielt: Lannoo.
- Sampson, H. (1874). *A History of Advertising from the Earliest Times*. Londen: Chatto and Windus.

- Schweizer, C. e.a. (2014). Public Funding of Private Media. *LSE Media Policy Brief*, 11.
- Scott, W. (1915). *Scientific Circulation Management for Newspapers*. New York: The Ronald Press Company.
- Seeger, J. (1984). Research note and Communication. Reversing the images of BCG's growth/share matrix. *Strategic Management Journal*, 5/1, pp. 93-97.
- Segers, Y. (2003). *Economische groei en levensstandaard. De ontwikkeling van de particuliere consumptie en het voedselgebruik in België, 1800-1913*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.
- Seitz, D. (1916). *Training for the Newspaper Trade*. Philadelphia: J.B. Lippincott Company.
- Servaes, J. (1979). *Het web van de media-business*. Leuven: Kritak.
- Servaes, J. (1981). *Van ideologie tot macht*. Leuven: Kritak.
- Sewell, W.H. (2005). *Logics of History: Social Theory and Social Transformation*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Shughart, W. (2008). Industrial Concentration. *The Concise Encyclopedia of Economics*. Geraadpleegd op 23 november 2016 via <http://www.econlib.org/library/Enc/IndustrialConcentration.html>.
- Simons, L. (2013). *Het boek in Vlaanderen sinds 1800. Een cultuurgeschiedenis*. Tielt: Lannoo.
- Sloan, W. (1990). *Makers of the Media Mind: Journalism Educators and Their Ideas*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smeets, L. (1985). *Adverteren boven en onder de taalgrens: een vergelijkende analyse van het bereik en de reclame-investeringen in Belgische dagbladen*. Leuven: KU Leuven Centrum voor Communicatiewetenschappen.
- Soltow, J. (1968). The Entrepreneur in Economic History. *The American Economic Review*, 58/2, pp. 84-92.
- Stark, J. (2016). *Product Lifecycle Management. (Volumes 1 and 2)*. Cham: Springer International.

Steinmo, S. (2008). Historical institutionalism. In della Porta & Keating [Eds.], *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective* (pp. 118-138). New York: Cambridge University Press.

Stichting Bedrijfsfonds voor de Pers (1979). *Jaarverslag over 1978*. 's Gravenhage: Staatsuitgeverij.

Stijns, M. (1957). The Flemish Press and Other Press Problems in Belgium. *International Communication Gazette*, 3/4, pp. 301-319.

Szymanski, D., Bharadwaj, S. & Varadarajan, P. (1993). An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship. *Journal of Marketing*, 57/3, pp. 1-18.

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, pp. 172-194.

Tessens, L. (1978). *Het faillissement van de Standaardgroep: materiaalverzameling en explorerend onderzoek*. Leuven: KUL (onuitgegeven licentiaatsverhandeling).

Thayer, F. (1926). *Newspaper Management*. New York : D. Appleton and Company.

Toen, E. & Vanhaute, E. (2011). Pirenne and economic and social theory: influences, methods and reception. *Belgisch Tijdschrift voor Nieuwste Geschiedenis*, XLI/3-4, pp. 323-354.

Thomas, I. (1810, 1874). *The History of Printing in America with a Biography of Printers, and an Account of Newspapers*. Worcester.

Thorpe, M. [Ed.] (1915). *The Coming Newspaper*. New York: Henry Holt and Company.

Tolonen, A. e.a. (2015). *Product Life Cycle, Technology Life Cycle, and Market Life Cycle; Similarities, Differences and Applications*. Geraadpleegd op 3 juli 2016 via <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-13-0/papers/ML15-222.pdf>.

Toussaint, N. (1978). *L'Economie de l'information*. Paris: PUF.

Van Cayseele, P. & Vanormelingen, S. (2009). *Prices and Network Effects in Two-Sided Markets: the Belgian Newspaper Market*. Brussel: HUB.

Van Crombrugge, S. (1981). Boekhoudrecht en Boekhoudtheorie. *Tijdschrift voor Privaatrecht*, 18, pp. 973-1022.

- Van de Laar, T. (1989). *Twee heren vinden elkaar. De fusie tussen de NRC en het Algemeen Handelsblad bedrijfseconomisch bekeken*. Rotterdam : Waterstad.
- Van der Wee, H. (1983). *De gebroken welvaartscirkel: De wereldeconomie 1945-1980*. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Van der Wee, H. & Blomme, J. [Eds.] (1997). *The Economic Development of Belgium since 1870*. Cheltenham: Elgar.
- Van der Woude, A. (1980). Socioculturele geschiedenis, 1500-1800: De alfabetisering. In *Algemene Geschiedenis der Nederlanden*, dl. 7 (pp. 257-263). Haarlem: Fibula-Van Dishoeck.
- Van Duijn, J. (2011). *De schuldenberg: hoe de wereldwijde schuldenlast ons allemaal gaat raken*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Van Eenoo, R. (2004). *De ontwikkeling van de Gentse pers tussen 1667 en 1974*. Geraadpleegd op 27 november 2015 via <http://gent-door-de-jaren.be/index.php?module=Nieuws&func=display&sid=25>.
- Van Eenoo, R. (2015). De Vlaamse afdeling van de Belgische Persbond en Wereldoorlog I (1887-1918). *Tijdschrift over de geschiedenis van de Vlaamse beweging*, 74/4, pp. 112-123.
- Van Eenoo, R. e.a. (1988). *100 jaar Het Laatste Nieuws & de familie Hoste*. Brussel: Archief en Museum van het Vlaams Leven te Brussel.
- Van Kranenburg, H. (2002). Mobility and Market Structure in the Dutch Daily Newspaper Market Segments. *The Journal of Media Economics*, 15/2, pp. 107-123.
- Van Kranenburg, H., Palm, F. & Pfann, G. (1998). The Life Cycle of Daily Newspapers in The Netherlands: 1848-1997. *De Economist*, 146/3, pp. 475-494.
- Van Maanen, A. (2011). *Een kans gemist om te zwijgen: de Antwerpse pers in 1886*. Antwerpen: Internationaal Perscentrum Vlaanderen.
- Van Molle, L. (1990). *Ieder voor allen: de Belgische Boerenbond, 1890-1990*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.
- Van Neerven, J. (1991). *De dagbladuitgever als ondernemer*. Deventer: Kluwer.
- Van Neerven, J. (1992). *Strategie voor het dagbladbedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Van Neerven, J. (1993). *Marketing in het dagbladbedrijf*. Deventer: Kluwer.

- Van Nieuwenhuysse, K. (2002). *Een Standaard in Vlaanderen? Vlaams-katholieke krant op zoek naar kwaliteit en politieke invloed 1947-1976*. Leuven: KU Leuven (docotoraal proefschrift).
- Van Nieuwenhuysse, K. (2005). *De klauw van een papieren leeuw: een politieke geschiedenis van de krant De Standaard (1947-1976)*. Leuven: Acco.
- Van Springel, J. (1961). The Newspaper Market. *International Communication Gazette*, 7/2, pp. 218-228.
- Van Springel, J. (1964). Diagnosis and Therapy of Daily Press Management. *International Communication Gazette*, 10/4, pp. 296-314.
- Van Springel, J. (1965). Diagnosis and Therapy of Daily Press Management. *International Communication Gazette*, 11/4, pp. 297-322.
- Van Springel, J. (1969). Trends in Belgian Newspaper Ownership Concentration. *International Communication Gazette*, 15/3, pp. 201-206.
- Van Springel, J. (1973). La prévision du volume des annonces publicitaires dans les sociétés d'éditions de journaux. *Courier Hebdomadaire du CRISP*, 590, pp. 1-31.
- Van Witteloostuijn, A. e.a. (1998). *Van courantier tot strateeg: De rol van markt en management in het Nederlandse krantenbedrijf*. Maastricht: Bedrijfsfonds voor de Pers.
- Vandenbroucke, M. (2008). *Inventaris van het archief van sm Vooruit nr.1*. Gent: Amsab.
- Vandenheede, F. (2006). *De Belgische dagbladpers in transitie. De Vlaamse socialistische dagbladpers in de jaren '70*. Leuven: KU Leuven (onuitgegeven licentiaatsverhandeling).
- Vanderhaeghe, B. (2011). *Van directe perssteun naar steun via advertenties: België*. Gent: UGent (onuitgegeven masterproef).
- Wasson, Ch. (1974). *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*. St. Charles: Challenge Books.
- Wernerfelt, B. (1986). The Relation Between Market Share and Profitability. *Journal of Business Strategy*, 6/4, pp. 67-74.
- Wijnekus, F. & Wijnekus, E. (1993). *Elsevier's dictionary of the printing and allied industries*. Amsterdam: Elsevier.

Wilcox, D.F. (1900). The American Newspaper: A Study in Social Psychology. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 16, pp. 56-92.

Williamson, H. (1966). Business History and Economic History. *The Journal of Economic History*, 26/4, pp. 407-417.

Williamson, O. (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 75-94.

Wilterdink, N. (2007). Waar moet het met de historische sociologie naar toe ? *Sociologie*, 3/4, pp. 492-501.

Wils, L. & Gerard, E. (1996). Het ACW, de katholieke partij en de taalwetgeving, 1929-1932. *Wetenschappelijke Tijdingen*, 55/4, pp. 235-255.

Wirtz, B. e.a. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49/1, pp. 36-54.

Witte, E., Nandrin, J.-P., Gubin, E. & Deneckere, G. (2005). *Nieuwe Geschiedenis van België, I: 1830-1905*. Tiel: Lannoo.

Zott, Ch., Amit, R. & Massa, L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. Barcelona: University of Navarra.