



# VERSLAG

CRB 2018-0349

Naar een duurzame drukkerijensector in België

CCE  
Conseil Central de l'Economie  
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven  
CRB







## **Verslag**

### **Naar een duurzame drukkerijensector in België**

#### **Auteurs:**

**Olivier Braet (iMinds-imec-SMIT, VUB),  
Lieselot Smet (CRB) en Emmanuel Karel de Bethune (CRB)**

#### **Aanspreekpunten:**

**Lieselot Smet, [lieselot.smet@ccecrb.fgov.be](mailto:lieselot.smet@ccecrb.fgov.be)  
Emmanuel Karel de Bethune, [embe@ccecrb.fgov.be](mailto:embe@ccecrb.fgov.be)**

## Voorwoord

Deze studie kadert binnen de werkzaamheden van de Taskforce papier-, grafische en uitgeverijensector, of "Taskforce grafische sector 2020" opgericht door de sociale partners in de commissie voor het Papier van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB).

De Taskforce werd belast met het opstellen van een verslag over de toekomst van de waardeketen van de papier-, grafische en uitgeverijensector in België. De resultaten van het kwantitatief deel van het onderzoek kregen vorm in de studie over het ecosysteem van de waardeketen van de papier-, grafische en uitgeverijensector ([CRB 2017-0313](#)).

Het kwalitatief deel van het onderzoek bestaat uit een studie over de toekomst van de uitgeverijensector en een studie over de toekomst van de drukkerijensector. Het onderhavig verslag "Naar een duurzame drukkerijensector in België" gaat nader in op de wenselijke toekomst voor de drukkerijensector en de mogelijke bedrijfsstrategieën en beleidsaanbevelingen die hiertoe als hefboomen kunnen worden aangewend.

Het verslag kwam tot stand via een samenwerking tussen VUB-Smit (Olivier Braet) en het secretariaat van de CRB (Lieselot Smet en Emmanuel Karel de Bethune).

De auteurs van deze studie konden ook rekenen op de financiële steun vanuit de FOD Economie. In deze context werd de studie ook grondig nagelezen door de experts van de FOD Economie (Peter Van Herreweghe, Chantal Binotto, David Restiaux en Kris Van den Berghe)

De positieve ervaringen met deze samenwerking en de gerealiseerde synergieën bieden veel perspectieven om in de toekomst gezamenlijk nog andere projecten en studies te realiseren. De FOD Economie en het secretariaat van de CRB zullen ervoor ijveren dat dit type van samenwerking met academische instellingen regelmatig kunnen plaatsvinden. Bij deze willen we dan ook de medewerkers bedanken voor de geleverde inspanningen en hen aanmoedigen om de samenwerking in het kader van sectorale conjunctuuranalyses van de bijzondere raadgevende commissies (brc's) van de CRB voort te zetten en uit te breiden, om zodoende het sociaal overleg en de sectoren op geijkte tijdstippen te ondersteunen.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Bedrijfsprofiel deelnemende drukkerijen .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Schakels van de waardeketen.....</b>	<b>6</b>
	Drukinkt.....	7
	Grafisch papier.....	7
	Drukpersen .....	8
	Drukken .....	8
	Onlineleveranciers .....	9
	Distributie.....	9
	Consumptie.....	10
<b>3</b>	<b>Bedrijfsstrategie.....</b>	<b>10</b>
	Algemene beschouwingen .....	10
	Verschillen in strategische focus: prijsefficiëntie versus maatwerkers .....	12
<b>4</b>	<b>Klantenkenmerken .....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Marktgrenzen.....</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>Concurrentie.....</b>	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>Toekomst en trends .....</b>	<b>18</b>
<b>8</b>	<b>Uitdagingen .....</b>	<b>19</b>
<b>9</b>	<b>Mogelijke overheidsinterventies en -aandachtspunten .....</b>	<b>20</b>
	Wetgeving.....	20
	Steun en subsidies.....	21
	Overheidscommunicatie en sensibilisering .....	22
	Lokale overheden .....	22
	Energievoorziening .....	23
	Vorming en opleiding .....	23
<b>10</b>	<b>Conclusie.....</b>	<b>24</b>
	Bedrijfsstrategieën .....	24
	Beleidsaanbevelingen.....	25
<b>11</b>	<b>Bibliografie .....</b>	<b>27</b>

## Inleiding

Deze studie steunt op kwalitatief onderzoek, gerealiseerd op basis van een reeks bedrijfsbezoeken bij commerciële drukkers. We onderscheiden op basis van het onderzoek vier soorten commerciële drukkers waarbij de bevraagde drukkerijen kunnen worden ondergebracht in de onderstaande vier categorieën:

- a) Grote 'zuivere' commerciële drukkers, die geen deel uitmaken van een mediabedrijf; die gebruik maken van een rotatiepers voor wat betreft de heel hoge oplages, offset voor de middelhoge hoeveelheden en digitale druk voor de kleinere hoeveelheden en de kleinere formaten,  
bevraagde drukkerij: Artoos-Hayez;
- b) Kleine of middelgrote 'zuivere' commerciële drukkers, die gebruik maken van offset en digitale druk,  
bevraagde drukkerij: Imprimeau;
- c) 'Hybride' commerciële drukkers, die als hoofdactiviteit kranten of weekbladen voor mediaspelers drukken, maar daarnaast ook commercieel drukwerk produceren voor externe klanten,  
bevraagde drukkerij: Coldset Printing Partners, dat in hoofdzaak drukt voor Mediahuis en IPM Press Print, dat tot de IPM groep behoort en o.a. La Libre Belgique en La Dernière Heure print;
- d) 'Onlinedrukkers', die zich vnl. toespitsen op middelgrote drukopdrachten voor kmo's, maar ook de "long tail" van particulieren bedienen voor drukopdrachten van een relatief kleiner volume,  
bevraagde drukkerij: Flyer.be.

We bespreken hierna voor deze drukkerijen de belangrijkste bedrijfskenmerken, de verschillende nationale en internationale spelers in de omringende industriële waardeketen, de klantenkenmerken en de marktgrenzen van de Belgische spelers, de mate van concurrentie die ze ervaren, en de belangrijkste trends en veranderingen die worden waargenomen door deze spelers.

Vervolgens gaan we dieper in op de algemene strategische oriëntatie van de drukkerijensector, en de specifieke strategische oriëntaties van de verschillende types van drukkerijen (zuiver (groot vs. middelgroot en klein), hybride, online).

Ten slotte worden de mogelijke toekomststrategieën besproken die werden vermeld door de deelnemende bedrijven, alsook de wenselijke overheidsmaatregelen die deze toekomststrategieën zouden kunnen ondersteunen.

## 1 Bedrijfsprofiel deelnemende drukkerijen

Om te vermijden dat het zwaartepunt te sterk zou liggen op de visie en strategie van grotere ondernemingen zoals grote commerciële drukkerijen (bv. Artoos) of drukkers van grote mediaspelers (bv. Mediahuis/Coldset Printing Partners, Persgroep, IPM Press Print, Roularta, Sud Presse), werd er bewust voor gekozen om een evenwichtige mix aan drukkerijen van verschillende grootte in de scope op te nemen. In die context werden ook een middelgrote online drukkerij Flyer.be (Brugge), een kleinere drukker in de provincie Luxemburg; Impribeau en een kleine distributeur van drukwerk; Gelezen en Goedgekeurd (Gent) geïnterviewd.

De bedrijfsanalyse van een onlinespeler, zoals Flyer.be, vormt een leerrijk contrast met de analyse van de drukkers die eerder traditionelere activiteiten vervullen. Dit impliceert niet dat deze laatste spelers geen innovatieve initiatieven hebben, maar enkel dat de strategische filosofie van een zuivere onlinespeler verschillend is van die van traditionelere spelers.

De bezochte zuivere commerciële drukkerijen en onlinedrukkerij zijn volgens de activiteitennomenclatuur actief in NACE 18.120 (Overige drukkerijen), NACE 18.130 (Prepress en pre-media) en NACE 18.140 (Binderijen). Deze drukkerijen zijn niet gegroeid uit de publicatie van bepaalde mediamerken (kranten of tijdschriften), maar hebben de uitvoering van commerciële printopdrachten voor derden als kernopdracht.

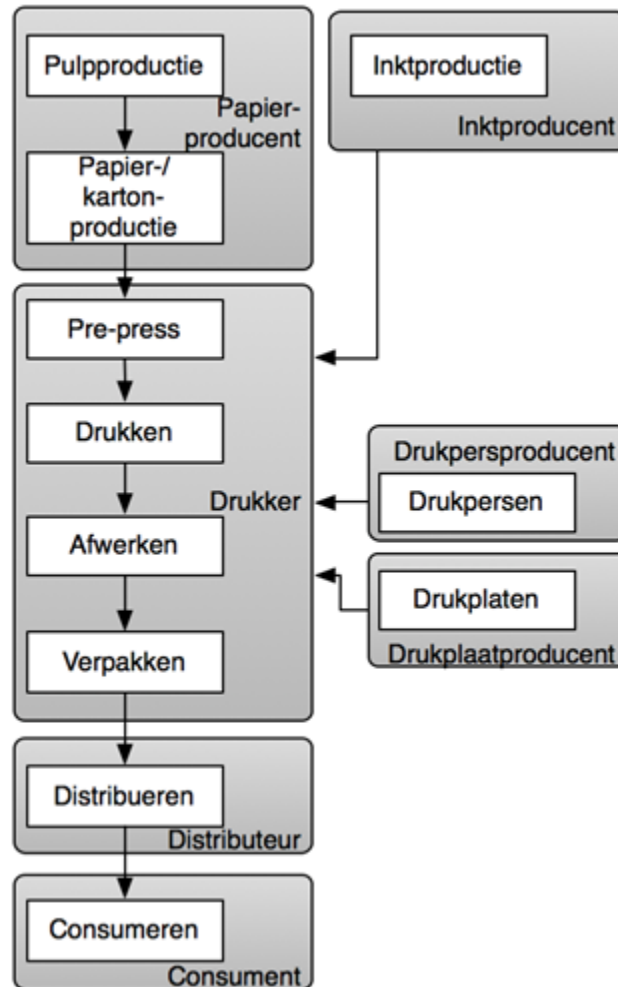
Daarnaast werden hybride drukkerijen bezocht die volgens de activiteitennomenclatuur als hoofdactiviteit kranten bedrukken (NACE 18.110) en daarnaast actief zijn in NACE 18.120 (Overige drukkerijen), NACE 18.130 (Prepress en pre-media) en NACE 18.140 (Binderijen). Deze drukkerijen zijn steevast dochterondernemingen of afdelingen van een overkoepelende mediagroep die focust op media-activiteiten die kunnen worden ondergebracht bij NACE 58.130 (Uitgeven van kranten) en/of 58.140 (Uitgeven van tijdschriften). De drukkerijen van IPM Press Print, De Persgroep en Sud Presse bleken een minimum aan commerciële drukactiviteiten uit te oefenen voor externe klanten, en als dochterondernemingen voornamelijk de kranten, tijdschriften of weekendkaternen voor de moederonderneming te drukken. De drukkerijen van Mediahuis en Roularta hebben hun inkomsten al meer gedifferentieerd naar een mix van opbrengsten uit drukken voor het moederbedrijf en drukken voor externe klanten.

Sommige spelers bieden ook, indien de klant daarom vraagt, diensten aan die bij NACE 73.1 (Reclame en marketing) en 74.1 (Design) kunnen worden ingedeeld. Tegelijk bezitten specifieke spelers die sterk geïnvesteerd hebben in de ontwikkeling van software een raakvlak met de activiteiten die bij NACE 62 (Ontwerpen en programmeren van computerprogramma's, computerconsultancy-activiteiten en aanverwante activiteiten) worden ondergebracht.

De kleine verdeler van drukwerk; Gelezen en Goedgekeurd is hoofdzakelijk actief in NACE 53.20 (Overige posterijen en koeriers) en deels in NACE 18.120 (Overige drukkerijen) voor kleine opdrachten.

## 2 Schakels van de waardeketen

De waardeketen van het commercieel drukwerk omvat de volgende bedrijfsrollen:



Illustratie: Waardeketens, bedrijfsrollen en –actoren van commercieel drukwerk

Deze waardeketen omvat chronologisch de bedrijfsrollen van inkt- en pulpproductie, papier-/kartonproductie, drukpers- en drukplaatproductie, prepress, drukken, afwerken en verpakken, distribueren en consumeren<sup>1</sup>. Indien men hierop bedrijfsactoren mapt, worden de vier rollen van prepress, drukken, afwerken en verpakken in de meeste gevallen door de bedrijfsfactor ‘drukker’ uitgevoerd, met mogelijke variaties naargelang van de specifieke bedrijfs-case. De andere bedrijfsrollen zijn minder sterk verticaal geïntegreerd.

<sup>1</sup> Om een zekere abstractie te behouden, werd niet dieper ingegaan op de markt van vouw-, snij- of verpakkingsmachines.



### **Drukinkt**

Uit de interviews bleek dat er in de drukinktindustrie een risico op overconcentratie bestaat indien in de toekomst in deze markt nog meer acquisities plaatsvinden. De globalisering heeft een belangrijke impact gehad op de markt van drukinkten, met als gevolg dat in het westen slechts één grote groep overblijft die inkt produceert voor het offsetdrukprocedé (Flint Group). Flint Group is onderdeel van de Amerikaanse Koch-groep en nam samen met financiële speler Goldman Sachs in 2014 de Duitse onderneming Siegwerk over. Wereldwijd zijn ook nog enkele grote Japanse groepen actief, zoals DIC/Sun Chemical, Tokyo Ink en Sakata, maar deze zijn minder goed vertegenwoordigd in de Europese markt. Tot nader order zijn er nog geen significante problemen te signaleren wat de prijszetting van deze leveranciers betreft.

### **Grafisch papier**

Grafisch papier is een structureel dalende markt. De productie van Europees grafisch papier liep tussen 2015 en 2016 terug van 35,3 miljoen ton tot 33,9 miljoen ton<sup>2</sup>. Dit is een kapitaalintensieve sector, waar het aanbod niet gemakkelijk kan worden neergeschaald met de dalende vraag. De prijzen staan bijgevolg onder neerwaartse druk.

De markt van de leveranciers van grafisch papier is momenteel nog voldoende competitief. De drukkers kunnen de prijzen van verschillende leveranciers kritisch vergelijken. Vooral bij de kleinere drukkers is er een sterke relatie tussen de eigen winstmarge en de papierkostprijs wat het noodzakelijk maakt om uiterst alert te blijven voor eventuele prijsverschillen tussen de verschillende papierleveranciers voor wat in se hetzelfde soort papier is. Er bestaat bv. een papiermerk "MaxiOffset" bij de ene papierleverancier dat "Multioffset" heet bij een sectorgenoot, terwijl dit eigenlijk hetzelfde product onder een verschillende merknaam betreft. Ondanks de gelijkenissen tussen deze papersoorten kunnen de prijzen sterk variëren (bij momenten tot +15%).

Naast de winstmarge van commerciële drukkers correleert de omzet eveneens sterk met de papierprijzen. Een periode van sterke economische groei leidt tot meer vraag naar grafisch papier en tot navenante hogere prijzen omdat het papieraanbod niet onmiddellijk mee opschaalt. De papierprijzen die worden aangerekend aan de commerciële drukker worden gewoonlijk halfjaarlijks of jaarlijks vastgelegd, volgens bepaalde prijsformules die variëren met de beloofde afname door de drukker. Sommige tussenpersonen (verkopers, vertegenwoordigers) geven aantrekkelijkere volumekortingen dan andere. De onderhandelingsmarge hangt af van een verkoopsdoelstelling. De drukker verbindt zich ertoe om bv. 100 ton papier te verkopen in één jaar, en als hij deze limiet haalt, krijgt hij een afgesproken korting.

Binnen de markt van de productie van grafisch papier heeft veel schaalvergroting plaatsgevonden en is een groot aantal kleine producenten verdwenen. Er is echter (nog) geen sprake van een prijsverstoringende marktconcentratie, alhoewel de markt gedomineerd wordt door twee zeer grote spelers: UPM en Stora Enso. Het gevaar zou kunnen bestaan dat UPM de enige overlever wordt, omdat het actief is in alle verschillende soorten papierkwaliteit. De belangrijkste leveranciers van grafisch papier zijn vooral Scandinavische spelers (UPM, Stora Enso en Holmen), naast een aantal West-Europese spelers in o.a. Frankrijk, Duitsland, België.

---

<sup>2</sup> Bron: [http://www.cepi.org/system/files/public/documents/publications/statistics/2017/KeyStatistics2016\\_Final.pdf](http://www.cepi.org/system/files/public/documents/publications/statistics/2017/KeyStatistics2016_Final.pdf), blz. 13

Stora Enso in Langerbrugge (Evergem) produceert o.a. krantenpapier, houtvrij gestreken papier (o.a. voor luxetijdschriften) en supercalendered papier (o.a. voor TV-magazines). SAPPI in Lanaken produceert licht houthoudend papier en LWC ("lightweight coated paper"). Burgo Ardennes in Virton produceert papiervellen en –rollen die via de groothandel worden verdeeld naar voornamelijk de kleinere en middelgrote drukkers.

De belangrijkste groothandelaars/distributeurs zijn IGEPA, Papyrus, Antalis en Fedrigoni, die het papier van de grote producenten verdelen. Ook dit speelveld wordt gekenmerkt door duidelijke schaalvergroting en fusies.

Sommige grafischepapierspelers die een te grote afhankelijkheid van grafisch drukwerk willen vermijden, heroriënteren hun activiteiten langzaam naar de verpakkingswaardeketen, en nog andere naar sanitair papier (bv. luiers, keukenrollen, toiletpapier), wat echter een diepgaande hervorming van hun productieprocessen inhoudt.

### **Drukpersen**

Ook het speelveld van de drukpersfabrikanten begint uit te dunnen, en de vrees bestaat dat dit een "last man standing-verhaal" begint te worden. De markt van drukpersen wordt gedomineerd door een aantal grote, internationale spelers zoals Heidelberg (Duitsland). Plantyn verkoopt in België de Duitse Heidelberg-drukpersen, en biedt hiervoor tegelijk de dienstverlening aan.

KBA AG is een andere belangrijke Duitse fabrikant van drukpersen voor voornamelijk vellendruk en kranten. Manroland levert drukpersen die populair zijn voor het drukken van kranten en magazines. Xerox werd ook vernoemd als belangrijke leverancier van digitale drukpersen voor commercieel drukwerk van relatief kleinere volumes.

De belangrijkste verschuiving binnen dit veld is de gestage evolutie van offset naar digitale machines. Naarmate de bestelde drukhoeveelheden langzaam dalen, is er een omslagpunt waarop het digitale procedé aantrekkelijker wordt. Belangrijkste spelers op het vlak van digitale drukpersen zijn Canon, Xerox, Xeikon, Agfa en HP. Met deze digitale drukpersen is men vaker gebonden aan specifieke servicecontracten en inkten, wat niet het geval was bij offset.

De producenten van drukpersen verschuiven hun businessmodel ook steeds meer naar service-na-verkoop, waardoor naast het afschrijven van de kapitaalkosten van deze machines ook meer recurrente kosten blijven meewegen. De prijzen voor deze dienstverlening stijgen elk jaar. Bovendien zijn de dienstverleners gecentraliseerd in de regio Brussel, waardoor de verplaatsing bij dringende technische mankementen soms te lang duurt voor drukkers in verder gelegen regio's en deze laatsten genoodzaakt zijn dringende opdrachten uit te besteden aan conculega's.

Gerelateerd aan de schakel van drukmachines kunnen we ook de leveranciers van drukplaten en finishing machines vermelden. Binnen deze markt zijn Agfa en Fuji twee belangrijke spelers, met Kodak als een kleinere, derde speler. Bij de finishing machines kunnen de machines van Theisen & Bonitz vermeld worden.

### **Drukken**

De drukkerschakel in de waardeketen wordt gekenmerkt door twee grote overcapaciteiten in commercieel drukwerk en in magazinedrukken. Voor de crisis was de bezettingsgraad van de productiecapaciteit in de drukkerijsector circa 86%.

In 2016 bereikt het een niveau van 80,9%, wat duidelijk aantoont dat de overcapaciteit nog steeds een actueel probleem is. De eerste overcapaciteit wordt vnl. veroorzaakt door een in het verleden opgebouwd overaanbod en de negatieve impact van de digitalisering op de vraag naar commercieel drukwerk (alhoewel het heel moeilijk is om precies te becijferen hoeveel digitale informatiesites vroeger op papier hadden kunnen worden gedrukt), de tweede door een dalende consumptie van papieren magazines bij consumenten. Zeker actoren die een overwicht aan activiteiten hebben in deze eindmarkten kunnen van toenemende overcapaciteit te lijden hebben. Er wordt in deze industrie dan ook een verdere concentratie en dus een schaalvergroting verwacht.

De voortdurende innovaties in drukpersen creëren ook een deel van de overcapaciteit. Efficiëntie- en productiviteitswinsten komen deels door de hogere snelheid waarmee men kan drukken, maar de laatste jaren vooral door de snellere platenwissels.

Automatisering van stockbeheer speelt mee in het digitaliseren van B2B-catalogi, indien deze voortdurend dynamisch moeten worden aangepast aan de stockniveaus. In de B2C-markt blijft de papieren folder in vele productsegmenten toch heel populair. Indien voor deze folders verregaande personalisering nodig is, zal men toch vaker digitaal moeten drukken.

### **Onlineleveranciers**

Binnen de Belgische wereld van onlinedrukkers zijn er drie grote spelers: Flyer.be, Zwart op Wit (van Drukkerij Bulkens) en Printdeal.

Voor drukkers die sterk online aanwezig zijn, zijn naast de investeringen in drukmachines (en gerelateerd materiaal), papier en inkt ook de kosten voor het uitbouwen van de website en de aankoop van Google Adwords van kritisch belang, het laatste zeker in de B2C-markt. Er bestaat een intense biedconcurrentie op bepaalde zoektermen, die essentieel zijn voor het lokken van particulieren naar de eigen website. Daarnaast is het contract met de Internet Service Provider (ISP) met een gegarandeerde "up time" van essentieel belang voor de dagelijkse activiteiten van de onlinespelers. In de B2B-markt is het belang van een professionele verkoopafdeling en van een brede commerciële strategie veel groter.

### **Distributie**

Wat de voorlaatste schakel van de waardeketen betreft, t.w. de verdeling, zorgen distributeurs voor de levering van het commercieel drukwerk aan de eindklant, het aanplakken van affiches, de verdeling van flyers op specifieke locaties, of de deur-aan-deurbedeling van folders en brieven. De distributeur is, zoals te verwachten, sterk afhankelijk van de tijdige aanlevering van het drukwerk, maar aangezien de meeste evenementen voldoende op voorhand gepland worden, vormt dit zelden een probleem. De leveringstijden van onlinedrukkers zijn zodanig scherp dat ook lastminuteveranderingen aan het design geen onoverkomelijk probleem vormen.

De distributeurs ontvangen ofwel de reeds gedrukte opdracht van de drukkerij of de adverterende klant, of krijgen een ontwerpidee binnen en voltooien dan zelf het design en besteden het commercieel drukwerk (bv. affiche- en flyerdrukwerk) uit aan een externe drukker. Enkel kleine volumes zoals het printen van gepersonaliseerde brieven in beperkte oplages voor bv. overheidscommunicatie worden intern gedrukt op A4.

De distributeur van affiches en flyers investeert niet in eigen drukmachines voor opdrachten van een groot volume. De distributeur kan immers nooit dezelfde schaalvoordelen behalen als een gespecialiseerde drukker en zou de vereiste kapitaalinvestering in deze machines nooit kunnen terugverdienen.

De opkomst van de stickers met de vermelding 'geen reclaimedrukwerk' heeft de markt van niet-geadresseerd drukwerk schade toegebracht.

Daarnaast verplicht de digitalisering van facturen de eindgebruiker om deze zelf af te drukken indien het facturen betreft die kunnen worden ingediend bij de werkgever, en verplicht ze de professionele gebruiker om deze af te drukken voor de eigen boekhouding. De winst op het vlak van de ecologische voetafdruk wordt daardoor tenietgedaan. Aangezien voor het overgrote deel van het drukproces vandaag ofwel volledig gerecycleerd papier, FSC- en/of PEFC-gecertificeerd papier (volgens de principes van duurzaam bosbeheer) wordt gebruikt, is de ecologische voetafdruk van gedrukte facturen de afgelopen decennia sterk afgenomen.

De kans op frauduleuze facturen is daarenboven groter bij de digitale versies, zeker bij consumenten die minder digitale kennis bezitten.

### **Consumptie**

De laatste schakel in de waardeketen, de consumptie, wordt bepaald door factoren zoals het gebruiksgemak, de gebruikservaring, de kwaliteitsverwachtingen, de betalingsbereidheid, de sociale interesses, de culturele gewoontes en de sociaal-economische leefstijl van de particuliere consumenten.

Deze factoren ondervonden door de digitalisering verscheidene disrupties. Bedrijven breidden hun promotionele activiteiten uit met onlinepromoties, zoals onlineadvertenties en de aanwezigheid op sociale media. In sommige gevallen vervangt de digitale drager de papieren drager volledig, maar in vele gevallen worden de fysieke en de digitale communicatiemiddelen deels als complementair beschouwd. De opkomst van mobiele smartphones heeft de populariteit van digitale consumptie de afgelopen jaren nog verder versterkt, en het zijn de traditionele drukkerijen en mediabedrijven die het sterkst worden geconfronteerd met deze veranderde consumptiepatronen.

## **3 Bedrijfsstrategie**

### **Algemene beschouwingen**

In tegenstelling tot markten waarin een grote strategische onzekerheid het succes of het falen van de bestaande spelers en het aantal potentiële nieuwkomers bepaalt, wordt de markt (i.h.b. het aantal concurrenten, en de mate waarin ze relatief winstgevend zijn) voor commercieel drukwerk gekenmerkt door relatief stabiele structurele factoren.

De vraag is momenteel relatief stabiel in een segment zoals bv. drukwerk voor grootwarenhuizen, gestaag dalend in andere segmenten zoals dagbladen en gedrukte advertenties, tot fors dalend in specifieke subsegmenten zoals weekbladen. De respondenten stelden dat er algemeen gesproken een overcapaciteit bestaat van een ruw geschatte 30% in de markt van het commercieel drukwerk. Gestaag wordt deze overcapaciteit weggewerkt door het samensmelten of het verdwijnen van ondernemingen, of door het neerschalen van de productiecapaciteit.

Aan de productiezijde vonden er in se geen dramatische revoluties in de basistechnologieën van drukwerk plaats, zoals wel gebeurt in markten zoals de ict-industrie. Er is de afgelopen decennia een gestage opkomst van digitale drukpersen, maar voor zeer hoge volumes blijft rotatie- en offsetdruk de dominante technologie, die weliswaar voortdurend evolueert en verbetert. Ict-markten staan vaak voor technologische keuzes die de relatieve dominantie van standaarden en de betrokken spelers volledig kunnen omgooien. Waar wel een revolutie heeft plaatsgevonden in de drukkerswereld, is op het gebied van onlineverkoop, waardoor er plots concurrentie kan komen van globale spelers. De strategie van drukkers was gericht op snellere persen en efficiëntere processen, maar minder op snellere en meer globale verkoop. Op langere termijn zal investeren in dit digitale verkoopkanaal enkel aan belang winnen. Deze online-aanwezigheid omvat ook de kwaliteitscontrole van het geüploade bestand en het opslaan en beheren van bestanden.

In de markt van drukwerk worden de deelnemers verondersteld op de hoogte te zijn van de verschillende soorten drukmethoden (offset, digitaal enz.), de aankoopprijs van de grondstoffen (papier, inkt) en de kapitaalinvestering in het machinepark, en moeten ze zichzelf vervolgens de vraag stellen of ze voldoende klantenorders zullen binnenhalen om hun machinepark op volle capaciteit te laten draaien.

Het is een markt waarin factoren zoals schaafeffecten en de kapitaalintensiteit van de vereiste investeringen de leefbaarheid voor alle deelnemers grotendeels bepalen. De belangrijkste succesfactor bij de investering in kapitaalgoederen is voor een drukker de timing van de aankoop van nieuwe drukmachines om aan de systematische vraag te kunnen voldoen, in de hoop dat de vraag even sterk blijft eens de machines zijn aangekocht. Een slechte timing van deze aankoopbeslissing door factoren die buiten de eigen controle liggen, zoals een plotse recessie, kan de doodsteek betekenen voor sommige drukkers. Een vlotte toegang tot de kapitaalmarkt is ook deels gesloten voor sommige leden van deze sector. Er is weinig tot geen risicokapitaal beschikbaar voor deze sector, en ook banken zijn niet geneigd om grote risico's te nemen - zeker niet voor kleine en middelgrote drukkers.

Indien er meer deelnemers zijn dan de markt toelaat, zullen rationalisering en moeten plaatsvinden tot de markt een nieuw evenwicht bereikt. Dit effect wordt versterkt in de productsegmenten waarin het totale volume van drukopdrachten onder druk staat. De belangrijkste onzekerheid is of, en tegen welke snelheid, de vraag in bepaalde productsegmenten in de komende jaren zal krimpen. Zo kende de magazinemarkt de afgelopen jaren een snellere krimp, de krantenmarkt een gemiddelde achteruitgang, en de markt van commercieel drukwerk een gestage vermindering, los van fluctuaties die veroorzaakt worden door recessies of economische oplevingen.

De kernstrategie van de markt van commercieel drukwerk kan in één zin worden omschreven als: "het product wordt qua kwaliteit geoptimaliseerd binnen de door de concurrenten bepaalde prijsmarge." Met andere woorden, prijsefficiëntie is de drijvende factor in het binnenhalen van opdrachten, binnen een aanvaardbare kwaliteitsvork. De kwaliteit van het drukwerk is bijgevolg niet het belangrijkste concurrentievoordeel. Drukwerk mag weliswaar nooit van een beschamende kwaliteit zijn voor een klant, maar de kwaliteit van het drukwerk wordt grotendeels gedetermineerd door de mogelijkheden van de apparatuur. Het verschil in kwaliteit van het drukwerk tussen commerciële drukkers is klein, en het is niet zo dat de particuliere klanten hier onverwachte extra eisen kunnen stellen. Om één respondent te citeren: "Drukwerk is een commodity geworden. Zij die uitsluitend op kwaliteit willen focussen, maken geen kans meer. De cost leaders hebben tot nu toe altijd gewonnen."

De activiteiten van drukkers staan of vallen bij het machinepark dat ze bezitten, en bij de efficiëntie waarmee ze dit park draaiende kunnen houden. Een drukker zou in theorie kunnen investeren in allerlei verschillende machines om allerlei verschillende soorten klanten binnen te halen, maar indien een deel van het machinepark gedurende lange tijd stilligt of ver onder zijn capaciteit draait, dan zal dit een financiële strop rond de nek van de onderneming vormen.

De kunst bestaat erin een machinepark te bezitten dat op volle capaciteit benut wordt, en opdrachten van klanten die boven de eigen capaciteit uitstijgen flexibel uit te besteden. Om te vermijden dat de klanten hierdoor zouden merken dat de drukopdracht even snel en kwaliteitsvol tegen een lagere prijs kan worden uitgevoerd door een concurrent, is de drukker doorgaans verplicht om de uitbestede opdrachten aan breakevenprijzen door te rekenen.

### ***Verschillen in strategische focus: prijsefficiëntie versus maatwerkers***

Bij drukkers die minder focussen op particuliere klanten en meer focussen op grote bedrijfsklanten (B2B) speelt maatwerk voor de bedrijfsklant een grotere rol - zeker bij klanten die complexe en just-in-time productieprocessen hebben waar het leveren van het drukwerk naadloos bij moet aansluiten. Binnen een vork van kwaliteitsverwachtingen proberen de B2B-drukkers op maat van elke klant zo prijsefficiënt mogelijk maatwerk af te leveren. Het is vooral maatwerk, flexibiliteit en een korte leveringstermijn dat drukkers beschermt tegen de concurrentie uit lagelonenlanden. De verbetering van de drukkwaliteit speelt meestal geen rol, aangezien een verbetering van de drukkwaliteit altijd gepaard gaat met een substantiële stijging van de kosten, die het product uit de markt prijst.

Naast prijsefficiëntie, maatwerk en flexibiliteitseisen aan de vraagzijde worden de commerciële drukkers ook geconfronteerd met steeds strengere milieueisen. De drukkerijen spelen hierop in door te investeren in milieuvriendelijke toepassingen. Dit kan gaan van het gebruik van 'milieuvriendelijke' papiersoorten met bv. een FSC-label<sup>3</sup> tot het gebruik van groene elektriciteit en energiezuinige machinerie. Commerciële onlinedrukkers focussen op de 'long tail' van kleine en middelgrote opdrachten die minder tot geen maatwerk vereisen en waarvan de kwaliteitsverwachtingen grotendeels gedecteerd worden door wat het machinepark mogelijk maakt. Zij zetten in sterke mate in op prijs en service en in mindere mate op een ruimer aanbod en B2C. Grote commerciële drukkers wijzen erop dat het breekpunt waaronder digitaal drukken aantrekkelijk wordt 10.000 exemplaren is. Gezien het gebruiksgemak waarmee de klant een offerte kan opvragen via de website van onlinedrukkers en transparant een prijsvergelijking kan maken met andere aanbieders, vormen deze onlinedrukkers vooral een forse concurrentie voor alle lokale, kleine drukkerijen.

Onlinedrukkers scoren op twee manieren lager wat hun capaciteit betreft om maatwerk te leveren. Een eerste beperking voor maatwerk houdt verband met het papierformaat. Onlinedrukkers bieden een zeer beperkte selectie van mogelijke papierformaten aan en zullen bestellingen op zeldzame formaten ofwel moeten weigeren, ofwel moeten uitbesteden aan gespecialiseerde drukkers. De uitbesteding zorgt ervoor dat de winstmarge van de onlinedrukker sterk daalt, of stuwt de factuurprijs naar een niet-concurrentiële hoogte. Hierdoor kan de eindklant zijn bestelling voor dergelijke opdrachten evengoed direct bij de gespecialiseerde drukker plaatsen. Via partnerships met offlinedrukkers trachten onlinedrukkers evenwel bepaalde lacunes in hun dienstverlening op te vangen en een ruimere waaier

---

<sup>3</sup> Het FSC-label geeft aan dat het papierproduct afkomstig is uit verantwoord beheerde bossen en/of bijdraagt aan het verantwoord beheer van de bossen (bv. door recycling). Meer info consulteerbaar via <http://www.fsc.be/nl-be/fsc-label-garantie>.

van producten aan te bieden. Een voorbeeld hiervan is het samenwerkingsverband tussen de onlinedrukkerij Flyer.be en de offlinedrukkerij Graphius<sup>4</sup>.

Een tweede beperking is dat onlinedrukkers moeilijk kunnen opereren als schakel in een complexe waardeketen van grote bedrijven, indien deze onlinedrukkers weinig variatie toelaten in hun productieproces en bijgevolg moeilijker kunnen inspelen op de variërende verwachtingen van verschillende grote bedrijfsklanten. Enkel grote commerciële drukkers kunnen bijvoorbeeld de hogere investering - zowel qua kennis als qua kapitaalinvestering - aan om te kunnen communiceren met de ERP-systemen van grote bedrijfsklanten.

De grote commerciële B2B-spelers evolueren naar een “Software as a Service (SAAS)-model”, wat een meer recurrente cashflow kan garanderen voor de leverancier, en een fijnere kostencontrole voor de klanten.

Tussen de zuivere traditionele drukker en de zuivere onlinespeler is het ook denkbaar om een gemengde strategie te hanteren, waarbij de drukker een onlinestrategie voor “long tail-opdrachten” van particulieren of kleine organisaties combineert met “big head-opdrachten” van grote bedrijfsklanten. Om verwarring te vermijden naar de verschillende marktsegmenten toe, zullen deze hybride drukkers onder verschillende merknamen opereren, afhankelijk van het marktsegment. De onlinestrategie draait immers om een imago van prijsefficiëntie, terwijl de B2B-strategie draait om een imago van maatwerk. Het is immers niet mogelijk en wenselijk om op hetzelfde moment het imago van ‘prijzbreker’ en van ‘maatwerker’ op de potentiële klanten los te laten.

Particuliere klanten komen wel steeds vaker met de vraag naar het bedrukken van objecten in het kader van merchandising (pennen, koffiekoppen enz.). Kleinere drukkers hebben hiervoor zeker niet de vereiste machines en werken voor dergelijke opdrachten bijgevolg altijd samen met externe spelers.

De krantendrukkerijen staan of vallen met het bestaan van hun papieren kranten of magazines. De integratie van processen tussen drukker en uitgever is zodanig nauw door de dagelijkse deadline van het dagblad, dat er logischerwijs gekozen wordt voor een volledig verticale integratie van de drukactiviteiten met de uitgeefactiviteiten.

De krantendrukkers volgen een duidelijke optimalisatiestrategie. Ze vullen de capaciteit die ze 's nachts gebruiken voor het drukken van de dagbladen ook overdag in met commerciële opdrachten, of met het drukken van eigen mediaproducten (weekendbijlagen, streekbladen). De nadruk ligt hier op het voldoen aan de kwaliteitsvereisten van de klanten op een zo kostenefficiënt mogelijk wijze. In de zgn. dagoperaties worden relatief “tragere bestellingen” uitgevoerd, waarvoor de deadline van definitieve oplevering niet even strikt is als voor dagbladen.

Krantendrukkers gaven aan dat, mochten papieren kranten volledig verdwijnen, hun onderneming in de huidige vorm niet zal blijven voortbestaan, en dat ze geen evolutie zien van hun hybride strategie naar meer commercieel drukwerk.

---

<sup>4</sup> De Standaard, 16/03/2016: “Brugse onlinedrukkerij Flyer.be zet volgende grote stap”, consulteerbaar via [http://www.standaard.be/cnt/dmf20160316\\_02185622](http://www.standaard.be/cnt/dmf20160316_02185622)

De strategie van de lokale distributeurs focust eerder op kwaliteitsverdeling van drukwerk tegen een relatief hogere prijs dan BPost voor de verdeling van brieven, maar tegen een lagere prijs dan de expresskoeriers. De hogere prijs wordt gekoppeld aan een 100% zekere, persoonlijke aflevering van de brief aan de op een lijst aangeduide adressen. De lokale distributeur moet daarnaast, in het geval van bv. de verdeling van affiches of flyers, ook een sterke kennis hebben van de strategisch beste locaties waar boodschappen het meest effectief zijn. Afhankelijk van het soort evenement worden aldus andere communicatie locaties uitgekozen. Een flyer of affiche voor een technofeest hoort niet thuis in een bruine kroeg, en vice versa.

Een lokale distributeur is door de band goedkoper dan reclamebureaus voor de design- en prepressactiviteiten, maar kan zich op het vlak van kwaliteit niet meten met gevestigde reclamebureaus. Voor het aanplakken van affiches is de lokale distributeur goedkoper dan een nationale speler als JC Decaux, maar bezit hij niet de controle over de exclusieve concessie van locaties zoals bv. tramhaltes of treinstations.

## 4 Klantenkenmerken

De grote commerciële drukkers focussen vooral op grote bedrijfsklanten die grote volumes bestellen en in hoge mate trouw zijn aan hun leverancier van drukwerk. Voor de grootste oplages zullen ze werken met rotatiedruk, en voor de kleinere oplages met offsetdruk.

De kleine en middelgrote drukkers hebben een mix van 50% bedrijfsklanten (of zgn. intermediaire klanten die het drukwerk nodig hebben voor hun eindconsumenten) en 50% particulieren. De middelgrote drukker zal er zich ook voor hoeden te afhankelijk te worden van een of twee te grote klanten qua aandeel in de totaalomzet.

De onlinedrukker verzorgt vooral drukwerk voor o.a. reclamebureaus en agentschappen, de vrije beroepen, kleine en middelgrote ondernemingen en de eindconsumenten. De onlinedrukkers bedienen dus in belangrijke mate grotere klanten, naast hun focus op long tail-opdrachten, waarbij ze kleine opdrachten voor particulieren realiseren.

70% van de omzet van de onlinedrukker die we bezochten, komt van de website, maar 30% van de bestellingen komt nog steeds offline binnen van klanten die rechtstreeks contact leggen. Het grote voordeel van de onlineklant is dat deze door middel van zelfmanagement het bestellingproces automatisch kan invoeren, terwijl de bestellingen van offlineklanten manueel moeten worden ingevoerd door het bedrijfspersoneel. Niettemin moeten beide klantengroepen met dezelfde zorg bediend worden, want in de e-commercewereld krijgt men vaak geen tweede kans.

De belangrijkste klanten van de krantendrukkers zijn hun eigen uitgevers van kranten en/of tijdschriften, en dus onrechtstreeks de particuliere nieuwsconsumenten. Verticale integratie staat toe dat hun belangrijkste klant zeker niet zal weggaan naar een andere drukker. Het machinepark van de krantendrukkerij is daarenboven volledig afgestemd op de gemaakte keuzes van zijn uitgever, bv. wat het papierformaat van zijn kranten of het drukprocedé betreft. Een externe (kranten)drukker die bv. een ander krantenformaat drukt, zal alleen hierdoor al niet in aanmerking komen voor de druk van deze kranten.



Zelfs bij drukkers die hun activiteitenportfolio hebben gedifferentieerd naar een mix van mediadrukwerk en commercieel drukwerk, zijn 40-50% van de opdrachten nog steeds voor het moederbedrijf. De overige opdrachten zijn ofwel op middellange termijn inplanbaar, aangezien deze van trouwe klanten komen, of worden op kortere termijn ingevuld. Met een professionele planning vormt dit laatste geen onoverkomelijk probleem.

De overheid is zelden rechtstreeks de grootste klant van deze drukkerijen. Wel vormen publicaties van middenveldorganisaties en andere verenigingen (bv. ledenbladen van Beweging.net, de Gezinsbond...) een belangrijk deel van de omzet. Ook de retailers zijn belangrijke klanten (bv. grootwarenhuis met eigen magazine). Opdrachten van particulieren vormen zelfs bij krantendrukkers die hun activiteiten uitgebreid hebben met commercieel drukwerk een verwaarloosbaar deel van de omzet (1 à 2%).

Ten slotte kan de lokale distributeur van drukwerk tijdens bepaalde piekperiodes afhankelijk zijn van een klein aantal grote concert- en evenementenorganisatoren, die de grootste opdrachtvolumes bestellen. De lokale distributeur werkt niet voor particulieren, en altijd voor organisaties (culturele non-profitorganisaties zoals musea, theaters, concertzalen), for-profitspelers (bv. grote concertorganisatoren) en de lokale overheid (vnl. gemeente of provincie). Hun eerste concurrent, de Belgische Post, legt door de dalende brievenpost voor particulieren een steeds grotere focus op professionele klanten als verdeler van brieven, flyers, pakjes...

## 5 Marktgrenzen

Het was frappant dat de meeste commerciële drukkers - zowel de zuivere als de hybride - relatief moeilijker toegang vinden tot de Nederlandse dan tot de Franse markt voor het commercieel drukwerk en dat ze ook relatief meer klanten hebben in Frankrijk.

Onze grootste handelspartners volgens de exportcijfers zijn Frankrijk en Nederland. 39,7% van de Belgische omzet in 2016 is bestemd voor export, waarvan omzeggens 43% wordt geëxporteerd naar Frankrijk en 26,1% naar Nederland. De vraag is wat het import-/exportsaldo is. Algemeen genomen ontwikkelde de handelsbalans van de Belgische grafische industrie zich in positieve zin in vergelijking met 2015, nl. van 191 miljoen euro tot 249 miljoen euro<sup>5</sup>.

De lokale mediaspelers hebben, met wisselend succes, verscheidene acquisities gedaan van buitenlandse mediaspelers. Momenteel is De Persgroep zijn Nederlandse activiteiten aan het optimaliseren. Hierbij was een rationalisatie van het aantal drukkerijen nodig om bij het drukken van kranten schaafefficiënties te realiseren.

Toch is deze vorm van rationalisatie enkel waardevol zolang een kritische massa de papieren krant blijft lezen. De transportkosten en vooral het tijdig bezorgen van de krant in de winkel of de postbus bepalen grotendeels mee de maximale afstand die kan bestaan tussen drukkerij en publiek.

---

<sup>5</sup> Bron: Febelgra op basis van cijfers van de NBB, geconsulteerd op 20 juni 2017

Alle media-uitgevers merken op dat de inkomsten uit advertenties afkomstig kunnen zijn van bedrijven uit heel de wereld. De praktijk wijst uit dat naast Belgische bedrijven ook vele West-Europese bedrijven hun producten en diensten graag in de Belgische kranten en magazines adverteren.

Het onlinebusinessmodel kent potentieel geen geografische marktgrenzen. Toch spelen bijvoorbeeld taalbarrières een rol om niet overal actief te zijn. De redenen waarom bv. geen Portugese bestellingen worden aanvaard door Belgische onlinedrukkers zijn niet zozeer de verzendings- of drukkosten, maar voornamelijk de extra investeringen in het volledig vertalen van de website naar het Portugees, de opleiding van salespersoneel in deze taal en de inrichting van een Portugese helpdesk die hiervoor vereist zouden zijn. Dit illustreert mooi hoe Europese e-commercespelers veel moeilijker schaafeffecten kunnen realiseren door de veelheid aan Europese talen.

Toch is het taalprobleem zeker overkomelijk, want naast de drie Belgische onlinespelers zijn er 5 onlinedrukkerijen in Nederland en Duitsland die ook een .be-extensie hebben. Cimpres uit Nederland is een echte globale speler en bedient onder de merknaam Vistaprint.com particulieren in Noord- en Zuid-Amerika, Europa, Indië, Nieuw-Zeeland, Australië, Singapore en China.

Zelfs lokale verdelers kunnen grensoverschrijdende activiteiten hebben. Deze vinden voornamelijk plaats op vraag van de Belgische opdrachtgever. Het nut om buiten Vlaanderen of België te gaan flyereren of aanplakken, hangt inderdaad in grote mate af van het type evenement.

## 6 Concurrentie

De interviews met de commerciële drukkers wijzen uit dat de sector van commercieel drukwerk vooral sterke concurrentie ondervindt uit Nederland en Duitsland, waar sommige spelers op een veel grotere schaal kunnen werken. Uit Nederland kan bijvoorbeeld de groep Koninklijke Drukkerij Em. De Jong (Baarle-Nassau, Nederland) vermeld worden. Deze bedient verscheidene grote klanten in de retailsector en heeft activiteiten of structurele samenwerkingsverbanden in België. Zo is rotatiedrukker Mercator Press (Jabbeke) onderdeel van De Jong en heeft De Jong een strategische participatie genomen in Dessain (Mechelen). Voornamelijk voor folderdruk richt de groep De Jong zich op de Nederlandse en Duitse markt, terwijl Mercator Press zich richt op de Belgische en Franse klanten.

Daarnaast ondervinden Belgische rotatiedrukkers ook een felle prijsconcurrentie van Duitse groepen die grote klanten hebben zoals Aldi en Lidl, en bouwend op die positie in de Beneluxklanten trachten te verwerven.

De internationalisatie van de verkoop weegt op de vraag naar drukwerk bij lokale offsetdrukkers. Hierdoor zijn in het kleine en middelgrote segment veel bedrijven verdwenen. Zo bestaan er in de provincie Luxemburg nog twee middelgrote drukkerijen. Deze spelen opdrachten aan elkaar door als ze op korte termijn niet de capaciteit hebben om aan de vraag van een klant te voldoen (bv. als het machinepark van een speler stilligt). Er zijn geen grote spelers in deze regio, maar evengoed amper kleine drukkerijen meer.

De concurrentie voor de middelgrote drukkerij komt vooral van verdere landen, zoals Italië, Tsjechië, Hongarije en Polen. Hier gaat het doorgaans om opdrachten waarvoor er meer tijd is om deze in te plannen. Buitenlandse drukkers slagen er evenwel steeds beter in om ook dringend drukwerk op tijd af te leveren. De concurrentie vanuit het buitenland beperkt zich dus niet langer tot het minder dringende drukwerk. Bepaalde grotere drukkerijen met prepressactiviteiten spelen hier trouwens een rol als tussenpersoon. In de wereld van de drukkers is er thans toch nog sprake van 30% overcapaciteit op de Belgische markt van commercieel drukwerk.

De grote commerciële drukkers vermelden dat er tientallen concurrenten zijn die in deze markt trachten te overleven. O.a. De Jong uit Baarle-Nassau en Groupe Maury uit Frankrijk worden vermeld als te duchten concurrenten.

De hybride drukker (commercieel en kranten/weekbladen) ondervindt een intense concurrentie op alle producten die aan iets lagere kwaliteitsstandaarden mogen voldoen, alsook een intense concurrentie voor grote West-Europese klanten. De belangrijkste concurrentiefactoren zijn hier tijd (levering) en het bieden van een iets betere kwaliteit binnen de door de concurrenten bepaalde prijsmarge. Als er voldoende tijd is, wordt het drukwerk vaak uitbesteed aan drukkerijen in landen met goedkopere loonvoorwaarden, zoals Tsjechië, Hongarije en Polen.

Vandaag wordt zeer veel affiche- en flyerdrukwerk dat voorheen door de lokale drukker werd geproduceerd, door Belgische onlinedrukkers vervaardigd. Geen enkele lokale drukker kan op tegen de prijzen van deze Belgische onlinespelers voor standaarddrukwerk.

Een onlinedrukker gaat in op de verwachting van de klant om "one-stop-shop" bediend te worden voor alle soorten drukwerk, ook bv. het printen van digitale foto's. Een verrassende speler op de markt van de onlinedrukkers is bv. het op NYSE Euronext beursgenoteerde Smartphoto.be, dat onder fotografische activiteiten valt (NACE 7420). Smartphoto.be drukt foto's op allerlei ondergronden (papier, textiel, glas, plastic enz.) met als eindproducten o.a. gepersonaliseerde agenda's, t-shirts, draagtassen, glazen en onderzetters. De onlinedrukker ondervindt ook nog concurrentie van de kleine drukkers die lokale klanten bedienen. De marktintrede van eventuele concurrenten hangt niet zozeer af van de website, aangezien de prijs voor een eenvoudige website zeer laag is, maar eerder van de prijsefficiëntie die bereikt kan worden dankzij schaalearde effecten op het vlak van papieraankoop en verbruiksvolume.

Sommige internationale spelers uit bv. Duitsland of Polen kunnen voor dit standaarddrukwerk nog scherpere prijzen aanbieden dan de Belgische onlinespelers. Bestellingen met een urgent karakter lopen minder risico op concurrentie door deze prijsbrekers, maar het is niet ondenkbaar dat sommige Belgische klanten met buitenlandse drukkers zouden kunnen werken voor opdrachten die voldoende lang op voorhand gekend zijn.

Voor moeilijke of bijzondere drukopdrachten wordt wel nog gewerkt met gespecialiseerde drukkerijen. Notarisdrukwerk wordt bv. bij Roularta gedrukt en bijzondere formaten zoals grote spandoeken worden besteld bij lokale drukkerijen (bv. De Nobele, Gent).

Binnen het segment van krantendrukwerk bestaat minder concurrentie tussen de verschillende mediagroepen. Mediahuis drukt op Nordisch formaat en De Persgroep op Berliner, waardoor er geen synergie mogelijk is indien beide spelers hun drukactiviteiten zouden fuseren - tenzij een van de spelers plots (en onverwacht) zou beslissen om over te schakelen op het formaat van de andere.

De hybride drukkerijen en grote krantendrukkerijen benadrukken vooral hun tweesporenbeleid, waarbij men enerzijds inzet op steeds meer efficiëntiewinst aan de drukkerszijde, en anderzijds op investeringen in digitale mediadiensten. Men rekent erop dat het meer op kwaliteit focussende media-aanbod, zoals de dikke zaterdagkrant, nog heel lang op papier gedrukt kan worden, zelfs indien papieren dagbladen tijdens de week op middellange termijn verdwijnen.

De lokale verdeler markt weinig concurrentie wat de bedeling van flyers en affiches betreft, dankzij een sterke vertrouwensrelatie en klantentrouw. De enige bedreiging komt van grote evenementenorganisatoren die zelf distributieploegen zouden gaan organiseren.

## **7 Toekomst en trends**

Het commerciële drukkerslandschap zal de komende jaren gekenmerkt worden door een verdere uitdunning van de kleine drukkerijen die niet kunnen concurreren met de scherpe prijzen van onlinedrukkers voor kleine en middelgrote opdrachten op standaardformaten, of niet de kritische massa van financieel kapitaal en human resources hebben om te investeren in maatwerk voor grotere bedrijfsklanten.

Investeringen in knowhow zullen de grote commerciële drukkers in staat stellen om de complexe opdrachten voor industriële klanten te blijven vervullen.

Toch zal de kleine drukker verder kunnen inzetten op maatwerk dat beantwoordt aan noden van particulieren of klanten die iets bijzonders verwachten. Hij kan inspelen op het feit dat bij een onlinespeler weinig personalisering mogelijk is, en dat er door de doorgedreven automatisering van het bestellingsproces online bijna geen persoonlijk contact meer is en geen mogelijkheid om bij te sturen of creatieve alternatieven voor te stellen aan de klant.

Het toekomstige communicatiebeleid van de overheden zal een belangrijke invloed hebben op de uitgevers- en drukkersactiviteiten. Besparingen bij de overheid zullen een blijvende impact hebben op het aantal bestellingen van drukwerk en op de aankoop van advertenties in publicaties.

De klanten verwachten een steeds breder aanbod tegen dezelfde prijs. Ze willen soms grotere producten, zoals bedrukte panelen of andere (niet-papieren) bedrukte objecten. Alles moet ook veel sneller worden geproduceerd dan vroeger. Sommige klanten verlangen een levertermijn van hoogstens enkele uren. Bijgevolg moet er geïnvesteerd worden in materiaal dat het mogelijk maakt snel te voldoen aan alle mogelijke vragen die plots binnenkomen en vaak worden dergelijke kortetermijnopdrachten digitaal geprint. Het digitale drukprocedé op basis van vloeibare inkt heeft wel hogere variabele productiekosten, maar de kwaliteit benadert steeds meer deze van offset. Het prijsverschil tussen offset en digitale print neemt sterk toe naarmate de oplage groter is en de hogere vaste kosten van offset kunnen worden gespreid over meer volume. Digitaal drukken blijft dus vooral interessant voor kleine oplages en korte runs.

De kwaliteitsverwachtingen voor drukwerk zijn ook fors toegenomen: consumenten verwachten steeds vaker meerkleurendruk en druk op kwaliteitspapier, voor dezelfde of een lagere prijs als vroeger.

De onlineleveranciers merken dat de concurrentie verhevigt. De kosten om te investeren in onlinemarketing zoals Google AdWords stijgen navenant. De kosten per click worden immers bepaald door het aantal mensen die bieden op een zoekterm, en deze kosten beginnen op te lopen van 2 tot 7 euro per click.

Alle geledingen van de markt verwachten verdere acquisities in het drukkerijsegment. Sinds 2008 is de concurrentie vanuit de Oost-Europese landen en Italië echt beginnen op te komen, en sinds 2012 zijn deze veranderingen nog versterkt.

Deze versterken de reeds hevige concurrentie vanuit Duitsland en Nederland.

Hierdoor daalde het aantal bedrijven van 1470<sup>6</sup> in 2007 tot 889 in 2015<sup>7</sup>. Deze rationalisering en consolidatie zal blijven aanhouden. De drukkerijen die niet investeren in meer efficiëntie, meer automatisering, meer maatwerk en een betere kwaliteit en die blijven werken met oudere persen die tegen een lagere snelheid volumes van minder goede kwaliteit dan de marktkwaliteit produceren, zullen ten onder gaan aan concurrentie.

Het digitale verkoopkanaal zal aan belang blijven winnen. E-commerce (het online kopen van goederen en diensten) is nu in Vlaanderen volledig doorgebroken. Hierdoor is ook de drempel voor het online kopen van media verlaagd. Wallonië hinkt nog iets achterop, maar dit is slechts een kwestie van een kleine inhaalbeweging. Vast staat dat de onlinestrategie agressiever is dan het klassieke businessmodel. Voor een dergelijke agressieve groeistrategie is toegang tot groeikapitaalfondsen nodig.

Sommige spelers die aan productinnovatie doen, hebben soms moeite om hun innovaties online te vermarkten, omdat hun website niet hetzelfde bereik heeft als zuivere onlinespelers. Er kan nog veel toegevoegde waarde gecreëerd worden door middel van allianties tussen commerciële drukkers en onlinespelers. De eersten verzorgen dan de onderliggende productiezijde en de automatisering, terwijl de onlinespelers de onlinepromotie, de onlineverkoop en de bijkomende internationale aanwezigheid uitbouwen.

De kleine drukkerijen zijn al voor een groot deel verdwenen. De rest zal aansluiting zoeken bij de middenmoot. Een verschuiving naar nichedrukwerk is mogelijk, maar ook hier zal een groepering in consortia een betere bescherming kunnen bieden tegen toekomstige ontwikkelingen. Zo is er bijvoorbeeld het samenwerkingsverband tussen de kmo-drukkerij Claes-Roels en het communicatiebedrijf The Factory Brussels, dat begin 2015 in een fusie resulteerde tot DADDY KATE. Beide bedrijven kunnen van elkaars expertise in respectievelijk drukwerk en communicatiediensten leren en willen zich vnl. toelagen op marketingdiensten met een hogere toegevoegde waarde<sup>8</sup>.

## 8 Uitdagingen

De kleine en middelgrote drukkers waren de enigen die 'controle over technologieën' als belangrijke succesfactor citeerden, terwijl alle andere drukkers deze factor niet als primair beschouwden. Waarschijnlijk komt dit doordat grotere ondernemingen de personeelscapaciteit bezitten om de nieuwste technologieën makkelijker op te volgen en de financiële draagkracht hebben om hierin te investeren, waardoor deze factor als 'onder controle' wordt beschouwd. Voor de kleine en middelgrote drukker staan factoren zoals schaafeffecten, absolute kosten, productdifferentiatie, kapitaalinvesteringen en sterk vraaggedreven kunnen werken wel zeer hoog genoteerd.

---

<sup>6</sup> Dagbladrukkerijen niet inbegrepen

<sup>7</sup> Febelgra op basis van RSZ-cijfers, geconsulteerd op 20 juni 2017

<sup>8</sup> GN: "Factory Brussels en Claes-Roels worden samen DADDY KATE", 28/06/2015, consulteerbaar via <http://grafisch-nieuws.knack.be/grafisch-nieuws/the-factory-brussels-en-claes-roels-worden-samen-daddy-kate/article-normal-602981.html>

Bij grote hybride drukkers staan twee factoren op een gedeelde eerste plaats:

- financiering van de kapitaalinvesteringen;
- interne organisatie/personeel: het onderwijs levert enkel drukkers die kunnen werken met veldrukpers. Rotatiedrukken moet bijgevolg aangeleerd worden op de werkvloer.

De graad van kapitaalinvesteringen — nieuwe drukprocedures die kunnen aanbieden wat de klanten verwachten — blijft een zeer belangrijke factor voor deze hoogvolumedrukkers. Van sommige investeringen moet worden afgewogen of ze enkel nuttig zijn voor één klantenprofiel, of kunnen leiden tot allerlei nieuwe klanten. Het geschikte personeel is de tweede kritische hulpbron. Vele zaken zijn weliswaar geautomatiseerd, maar er is technisch zeer sterk personeel nodig dat alle problemen kan oplossen.

Voor minder dringend drukwerk vormt het grote loonverschil met bepaalde landen een obstakel.

Kennis van de klantengroepen is bij zowel de zuiver commerciële drukkers als de hybride media/commerciële drukkers geen bijzonder obstakel. Niet omdat deze kennis niet belangrijk zou zijn, maar precies omdat men sterk vertrouwd is met de klanten. Daarom ook dat het meer specifieke “sterk vraaggedreven werken” vaker werd geciteerd als een belangrijke competentie.

Voor de onlinedrukkers is kennis van de mogelijke klantengroepen wel een grote uitdaging, aangezien zij de “long tail” bedienen en totaal nieuwe marktsegmenten aanboren. Ze moeten voortdurend de denkoefening maken wie mogelijk een klant zou kunnen zijn, en regelmatig duiken er klanten op die vroeger nooit drukwerk zouden hebben besteld, maar dat nu wel doen wegens het laagdrempelige karakter van een e-commercebestelling.

De onlinedrukker citeerde ook schaalearde effecten als zeer belangrijk. Factoren als productdifferentiatie, of (verrassend genoeg) kapitaalinvesteringen werden als relatief iets minder belangrijk beschouwd.

## **9 Mogelijke overheidsinterventies en -aandachtspunten**

### ***Wetgeving***

Wat de wet van 2 augustus 2002 betreffende de bestrijding van de betalingsachterstand bij handelstransacties betreft, zijn verdere aanpassingen nodig. De wijzigingen die aan deze wet werden aangebracht door de wet van 22 november 2013 en door de wet van 26 maart 2014 laten nog te veel achterpoortjes open om af te wijken van de wettelijke betalingstermijn van 30 dagen in een B-2-B-context. Gezien de huidige situatie van de grafische sector zijn voorfinancieringen van bv. 6 maanden onhoudbaar geworden.

De regulering van de Belgische Privacycommissie met betrekking tot de verwerking en behandeling van de persoonsgegevens zijn volgens de bevraagde onlinespelers onderworpen aan een zeer strenge regulering, wat belemmerend kan zijn voor de verdere ontwikkeling van de e-commerce en de activiteiten van de onlinespelers.

### **Steun en subsidies**

Zowel bij de kleine als bij de middelgrote en grote commerciële drukkerijen noteerden we dat tot 90% van de omzet uit traditionele activiteiten komt, maar steevast 10% van de activiteiten als innovatief wordt beschouwd. De definities van traditioneel en innovatief variëren wel. In de meeste gevallen betreft het procesinnovaties zoals nieuwe drukmethodes, in andere gevallen de ontwikkeling van een volledig nieuwe, IT-gebaseerde productlijn (bv. investeringen in een softwareplatform om communicatiecampagnes via verschillende kanalen (e-mail, sms, brief) op het getouw te zetten), in nog andere gevallen nieuwe vormen van valorisering van mediacontent. De definitie van wat de regionale administratie als innovatief beschouwt, is soms te technocentrisch ingevuld, waardoor bepaalde diensteninnovaties of bedrijfsmodelinnovaties geen staatsteun kunnen genieten. Een commerciële drukkerij die wil investeren in een onlinebusinessmodel kan hiervoor bv. geen steun ontvangen.

Om deze investeringen, hetzij in proces- of in productinnovaties, te faciliteren, is het van belang dat de overheid ervoor zorgt dat deze bedrijven toegang hebben tot de kapitaalmarkt. Zoals eerder werd vermeld, is er weinig tot geen risicokapitaal beschikbaar voor de commerciële drukkerijen en zijn ook banken niet geneigd om grote risico's te nemen. De overheid kan ook ingrijpen in de (para)fiscaliteit om meer zuurstof te geven aan de kleine drukkerij. De verminderde sociale bijdragen voor werkgevers bij de aanwerving van de eerste 6 werknemers is in die context een goede parafiscale maatregel. Helaas vallen kleinere traditionele bedrijven die de laatste jaren geen nieuwe personeelsleden hebben kunnen aanwerven op dit vlak meestal uit de boot. Daarnaast zou de federale overheid de sector kunnen ondersteunen door artikel 275-3, §1, 2°, m.b.t. Young Innovative Companies (YIC) van het Wetboek van inkomstenbelastingen 1992 uit te breiden naar niet-YIC-bedrijven in de grafische sector en/of in andere sectoren. De bedoeling hiervan zou zijn ook niet-YIC-bedrijven uit de grafische sector en andere sectoren een gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting van de bedrijfsvoorheffing van 80% te laten genieten voor ondersteunend O&O-personeel zoals (onderzoeks)technici en projectbeheerders. Dit zou alvast de bedrijven uit de grafische sector, die via O&O en innovaties nieuwe producten en diensten willen ontwikkelen, concreet helpen bij het ontplooiën van nieuwe groeistrategieën, met behoud van werkgelegenheid.

Alle drukkers verwelkomen innovatiesubsidies voor investeringen in nieuwe ontwikkelingen, maar melden dat de administratieve lasten bij het gebruik van privéfondsen, zoals het Googlefonds, veel minder zwaar is. De procedures om hulp te vragen aan de overheid zijn zeker voor kleine en middelgrote ondernemingen ontmoedigend complex en brengen nog te veel administratie met zich mee. De administratieve lasten verminderen en de aanvraagprocedures vereenvoudigen zouden in dit geval een stimulans kunnen betekenen voor deze bedrijven. Noteer dat Tsjechische drukkers Europese subsidies voor +/- 50% van de kosten van hun kapitaalinvesteringen in drukmachines ontvangen.

Daarenboven kan innovatie ook worden gestimuleerd door bv. samenwerkingsverbanden tussen commerciële drukkerijen en startups te ondersteunen. Een voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband is de alliantie tussen McGrid en drukkerij De Bie voor de productie van gepersonaliseerde notaboeken<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Meer info consulteerbaar via: <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/mcgrid-notaboeken-voor-het-digitale-tijdperk>

Ook mogelijke obstakels voor samenwerkingsverbanden tussen commerciële drukkerijen en gerelateerde sectoren (bv. communicatiebedrijven, reclameagentschappen of ICT-bedrijven) dienen te worden weggewerkt. Dit soort samenwerkingsverbanden (bv. DADDY KATE, cf. punt 7) kan de drukkerijensector immers beter voorbereiden op de uitdagingen van de toekomst.

Vele distributeurs investeren in nieuwe displaywijzen, van de kleinschalige distributeur met nieuwe fysieke displaylocaties, tot grootschalige investeringen in digitale display door grote namen als een JC Decaux.

De onzekerheid van de subsidies voor cultuurhuizen, of een lineaire vermindering van deze middelen, heeft een onmiddellijke weerslag op het promotiebudget van deze organisatoren. Hierdoor verminderen de activiteiten van drukkers en distributeurs voor de culturele sector.

### ***Overheidscommunicatie en sensibilisering***

De overheid moet kritisch nadenken over haar communicatiestrategie en de middelen die ze hiervoor inzet. De overheidscommunicatie verloopt in België te weinig via gedrukte media in vergelijking met bv. Denemarken, waar de kranten volop worden gebruikt voor de sensibiliseringscampagnes van de overheid.

Daarenboven kan de overheid een rol spelen in de verspreiding van correcte informatie over de papieren drager. Er blijven hardnekkige misvattingen bestaan over de relatie tussen de papieren drager en zijn duurzaam karakter en aandacht voor het milieu. De Belgische papiersector kent bijvoorbeeld een zeer hoge recyclagegraad (bijna 90% in 2014) ten opzichte van het Europees gemiddelde van 75%<sup>10</sup>. Organisaties als het Paper Chain Forum trachten het ruime publiek op een objectieve en wetenschappelijke wijze te informeren over de relatie tussen papier en milieu.

De overheid kan mee helpen werken aan een sensibilisering rond de algemene principes van betrouwbare e-commerce, zowel naar de bedrijven als naar de consumenten toe. Momenteel is er een wildgroei van labels, maar op zich heeft dit weinig signaalwaarde. Indien er meer vertrouwen wordt gecreëerd bij de bevolking kan dit de leefbaarheid van e-commerce stimuleren. De bekendheid van Belgische e-commercebedrijven kan beter.

### ***Lokale overheden***

We konden een geval noteren waarin een provincie een eigen drukkerij heeft die niet enkel interne drukopdrachten uitvoert maar soms ook externe klanten bedient, waardoor ze actief is als concurrent tegenover de andere drukkerijen. In dit geval worden openbare middelen ingezet om te concurreren met private drukkers en worden de principes van een level playing field niet nageleefd. Dit zorgt voor oneerlijke concurrentie, wat de overheden dienen tegen te gaan.

---

<sup>10</sup> <http://www.smitherspira.com/news/2014/june/current-state-of-the-paper-packaging-market>



De lokale distributeur hoopt dat er voldoende locaties blijven bestaan om in de publieke ruimte papieren affiches te mogen aanhangen. Indien alle locaties voor publieke display in de handen zouden komen van grote spelers, dan zou dit een verschraling van de publicitaire mogelijkheden van lokale culturele organisaties veroorzaken, aangezien de grote spelers voornamelijk grote klanten bedienen die internationale reclamecampagnes uitrollen (bv. voor kledingmerken, wagens, Hollywoodfilms, ...). De sector vreest dan ook dat een gebrek aan affichage ruimte kan leiden tot een verschraling van het cultuuraanbod.

### **Energievoorziening**

Gezien het energie-intensieve karakter van drukwerk en de interesse van verscheidene spelers in het verduurzamen van hun energievoorziening, wordt gemeld dat het regionale vergunningsbeleid voor windmolens nog veel te langzaam is. Om milieuvriendelijke investeringen te stimuleren zou de overheid o.a. de vergunningsprocedures kunnen vereenvoudigen.

### **Vorming en opleiding**

De overheid zou het vormen van netwerken tussen de drukkerijsector en andere sectoren kunnen stimuleren. Deze netwerken zouden o.a. voor een kennisuitwisseling kunnen zorgen tussen commerciële drukkerijen en Belgische e-commercespelers. De overheid zou dit samen met bv. de sectorfederatie Febelgra vorm kunnen geven. Initiatieven die het mogelijk maken lessen uit te wisselen tussen managers of ondernemers uit andere industrieën worden door de drukkers als potentieel zeer leerrijk gepercipieerd.

Extra steun aan creatieve opleidingen zou ook zeer vruchtbaar zijn, aangezien bedrijven steeds meer nood hebben aan medewerkers die creatief, “out of the box” en toekomstgericht kunnen denken. Het is evenwel niet altijd gemakkelijk om het geschikte personeel te vinden. Steun voor “on-the-job-opleidingen” of bedrijfsstages is meer dan welkom voor zaken die in het onderwijs niet ten gronde kunnen worden aangeleerd, zoals rotatiedrukken of andere specialiteiten zoals typografie. Op die manier hoeven opleidingscentra niet te investeren in zeer kapitaalintensieve drukpersen die door snelle technologische veranderingen ook snel verouderd geraken. Een initiatief als bedrijfsleren, dat de VDAB en Grafoc samen op poten hebben gezet, komt bijvoorbeeld tegemoet aan deze behoefte. Een werkzoekende krijgt de kans om een week lang te proeven van een beroep alvorens definitief te kiezen voor de opleiding, met behoud van zijn uitkering. Voor de onderneming is het een kans om de werkzoekende van A tot Z op te leiden tot een potentiële medewerker met de nodige competenties.

Daarenboven krijgt de onderneming hiervoor ook een financiële tegemoetkoming<sup>11</sup>. Daarnaast is er in het onderwijs nood aan crossdisciplinaire opleidingen die zich richten op de ontwikkeling van zowel de digitale, de creatieve als de businessvaardigheden, omdat deze kwaliteiten in de toekomst enkel belangrijker zullen worden. Grafoc zou hier ook een rol in kunnen spelen.

---

<sup>11</sup> Artikel Grafisch Nieuws, 12 december 2016: <http://grafisch-nieuws.knack.be/grafisch-nieuws/vdab-en-grafoc-lanceren-nieuwe-opleidingsvorm-bedrijfsleren/article-normal-788515.html>

## 10 Conclusie

De commerciële drukkerijen kijken aan tegen een aantal structurele uitdagingen waarvoor geen eenduidige succesformule bestaat. Klanten stellen steeds hogere eisen op het vlak van de kwaliteit en milieuvriendelijkheid van het drukwerk, de bijhorende service en flexibiliteit en de duur van de leveringstermijn. Tegelijkertijd willen ze daar niet altijd meer voor betalen. Daarnaast bereiken digitale dragers steeds meer burgers waardoor ze ook een groter marktaandeel opeisen ten koste van de papieren drager. Dit werkt de overcapaciteit in de drukkerijensector verder in de hand. Deze trends leiden tot acquisities en samensmeltingen van drukkerijen of de afbouw van de productiecapaciteit.

Daarenboven zijn toeleveranciers van inkt en drukpersen sterk geconcentreerd en houdt de dominantie van enkele grafisch papierproducenten een risico in voor een tot nog toe competitieve papiermarkt.

De strategieën van commerciële drukkerijen zijn nog altijd voor een groot stuk louter gericht op snellere en efficiëntere processen. Het probleem is dat het op dat vlak steeds moeilijker wordt om de concurrentie aan te gaan met lageloonlanden, die ook zeer efficiënt produceren. De commerciële drukkerijen bevinden zich hierdoor in een zoektocht naar de herwaardering van hun positie in de waardeketen. Zoals reeds werd gezegd, bestaat er geen eenduidige oplossing. Dat een bepaalde bedrijfsstrategie succesvol is voor één drukkerij betekent niet dat dit ook het geval is voor zijn concullega.

### **Bedrijfsstrategieën**

De bedrijfsstrategieën van de commerciële drukkerijen variëren van een focus op prijsefficiëntie tot een focus op maatwerk. Belangrijk hierbij is dat wordt geluisterd naar de verwachtingen en noden van de klanten en dat hierop wordt ingespeeld.

Drukkerijen met een bestand aan grote bedrijfsklanten specialiseren zich in maatwerk, flexibiliteit en korte leveringstermijnen. Deze strategische focus brengt als voordeel met zich mee dat de drukker weinig tot geen concurrentie ondervindt van drukkers in ver gelegen lageloonlanden.

Commerciële onlinedrukkers focussen daarentegen meer op standaarddrukwerk tegen een zo scherp mogelijke prijs en een zo snel mogelijke service. Zij vormen geen directe concurrent voor de eerstgenoemden omdat zij beperkt zijn in het leveren van maatwerk en het persoonlijk contact tot een minimum wordt beperkt. Vanuit kosten oogpunt is het namelijk interessanter om zoveel mogelijk bestellingen online via de website te laten verlopen. Binnen hun klantenportfolio bevinden zich voornamelijk kmo's, t.w. reclamebureaus en -agentschappen, vrije beroepen, en daarnaast vervullen ze ook veel kleine opdrachten voor particulieren. Hiermee begeven ze zich vooral op het speelveld van kleinere lokale drukkerijen.

De lokale drukker kan op het vlak van prijsefficiëntie niet concurreren met de onlinedrukker, die dankzij schaalvoordelen zeer scherpe prijzen kan aanbieden voor standaarddrukwerk. De lokale drukker kan zich evenwel onderscheiden door zijn troeven, t.w. het persoonlijk contact met de klant en de personalisering van drukwerk, uit te spelen. Een focus op nichedrukwerk kan ook een onderdeel van deze strategie zijn, waarbij een groepering in consortia in dit geval een extra bescherming kan bieden tegen toekomstige ontwikkelingen. Denken we bijvoorbeeld aan de fusie tussen de kmo-drukkerij Claes-Roels en het communicatiebedrijf The Factory Brussels tot DADDY KATE, dat zich specialiseert in marketingdiensten met een hogere toegevoegde waarde.

De strategie van de lokale distributeurs bestaat uit de kwaliteitsverdeling van drukwerk met een garantie op een zekere en persoonlijke aflevering van een brief, een flyer of de aanplakking van een affiche op strategisch gekozen plaatsen. In deze context hoopt de lokale distributeur dan ook dat er in de publieke ruimte voldoende locaties blijven bestaan waar papieren affiches mogen worden aangebracht

Aangezien het digitale verkoopkanaal aan belang blijft toenemen, is het voor alle drukkerijen van belang om in hun digitale aanwezigheid te investeren. Sommige spelers die aan productinnovatie doen, hebben moeite om deze innovaties online te vermarkten omdat hun website niet hetzelfde bereik heeft als deze van zuivere onlinespelers. Er kan nog toegevoegde waarde worden gecreëerd door middel van allianties tussen commerciële drukkerijen en onlinespelers. Een voorbeeld hiervan is het samenwerkingsverband tussen de offlinedrukkerij Graphius en de onlinedrukkerij Flyer.be. Graphius kan dankzij deze samenwerking, met de expertise en de bestaande diensten van Flyer.be, een beter online-antwoord bieden op de vraag naar drukwerk. Flyer.be ziet winsten in de uitbreiding van de productiecapaciteit en de mogelijkheid om sneller te produceren en te groeien als gevolg van deze alliantie.

### **Beleidsaanbevelingen**

Deze investeringen vergen evenwel risicokapitaal waar de commerciële drukkerijen weinig toegang toe vinden. Banken zijn niet geneigd om grote risico's te nemen, i.h.b. niet bij kleine en middelgrote drukkers. In deze context is het van belang dat de overheid de toegang tot de kapitaalmarkt voor alle commerciële drukkerijen faciliteert om op die manier innovatieve investeringen aan te moedigen. Ook aan kleine drukkerijen kan extra zuurstof worden gegeven door als overheid in te grijpen in de (para)fiscaliteit. De verminderde sociale bijdragen voor werkgevers bij de aanwerving van de eerste 6 werknemers is in die context een goede parafiscale maatregel. Jammer genoeg komt de maatregel meestal niet ten goede aan kleinere traditionele bedrijven, die de laatste jaren geen nieuw personeel hebben kunnen aanwerven.

Commerciële drukkerijen kunnen pas een duurzaam verdienmodel uitbouwen op voorwaarde dat alle spelers een eerlijke kans krijgen op de markt van het drukwerk en dus een level playing field in de sector gevrijwaard wordt. In sommige gevallen bezitten lokale overheden evenwel een eigen drukkerij die naast interne ook externe klanten bedient. In voorkomend geval worden openbare middelen ingezet om te concurreren met private drukkers wat te allen tijde dient te worden vermeden.

Om innovatie te stimuleren, kunnen ondernemingen beroep doen op regionale innovatiesubsidies. Uit gesprekken met de actoren bleek echter dat de administratieve lasten van aanvragen voor subsidies of andere overheidssteun ontmoedigend complex zijn. Het is in deze context wenselijk dat de overheid de procedures zo eenvoudig en toegankelijk mogelijk maakt. Ook de voorwaarden om innovatiesteun te kunnen genieten, zijn volgens de geïnterviewden te eng en te technocentrisch gedefinieerd. Hierdoor vallen sommige diensten- of bedrijfsorganisatorische innovaties, zoals bv. de investering in een onlineverdienmodel, uit de boot.

Daarnaast is het ook belangrijk dat er voldoende financiële middelen bij de sector kunnen worden vrijgemaakt om innovaties door te voeren. De meeste drukkerijen beschikken door de tanende vraag en de hevige concurrentie in de sector evenwel over weinig tot geen risicokapitaal. In deze precaire situatie is het belangrijk dat de sector redelijke betalingstermijnen met zijn klanten kan overeenkomen. Dit mag niet wordt gehypothekeerd door bepaalde wettelijke bepalingen, zoals bijvoorbeeld de wet van 2 augustus 2002 betreffende de bestrijding van de betalingsachterstand bij handelstransacties.

De wijzigingen die aan de voormelde wet werden aangebracht door de wet van 22 november 2013 en de wet van 26 maart 2014 laten nog te veel achterpoortjes open om af te wijken van de wettelijke betalingstermijn van 30 dagen in een B-2-B-context. Dit soort voorfinancieringen zijn onhoudbaar geworden, zeker met het oog op de precaire situatie van de grafische sector.

Ook kan de overheid, met het oog op het behoud van werkgelegenheid, O&O en product- en diensteninnovaties in de grafische sector ondersteunen door bijvoorbeeld artikel 275-3, §1, 2°, m.b.t. Young Innovative Companies (YIC) van het Wetboek van inkomstenbelastingen 1992 uit te breiden naar niet-YIC-bedrijven uit de grafische sector en/of andere sectoren. Dit zou ook de mogelijkheid geven aan niet-YIC-bedrijven om een gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting van de bedrijfsvoorheffing van 80% te genieten voor ondersteunend O&O-personeel zoals (onderzoeks)technici en projectbeheerders.

Innovatie kan ten slotte door de overheid worden gestimuleerd door netwerken en kennisuitwisseling tussen commerciële drukkerijen en gerelateerde sectoren of startups te faciliteren. De overheid zou dit in samenwerking met de sectororganisatie Febelgra en de betrokken sociale partners vorm kunnen geven. Initiatieven om ervaringen uit te wisselen met managers uit andere industrieën kunnen heel verrijkend zijn. Vooral informatie-uitwisseling tussen commerciële drukkerijen en Belgische e-commercespelers zijn zeer interessant voor de sector.

Naar de toekomst toe worden digitale, creatieve en businessvaardigheden steeds belangrijker. Daarom is er in het onderwijs nood aan crossdisciplinaire opleidingen die hierop inzetten. Steun voor “on-the-job-opleidingen” of bedrijfsstages is essentieel om vaardigheden die in het onderwijs niet ten gronde kunnen worden aangeleerd, ook op de werkvloer bij te brengen. Bedrijfsstages moeten plaatsvinden met een degelijk sociaal statuut voor de werkzoekenden. De sector staat in deze context sterk achter de samenwerking tussen VDAB en Grafoc.

Ten slotte wordt ook het milieuaspect steeds belangrijker in alle geledingen van het drukproces, van de aangewende energiebronnen tot het product zelf. Commerciële drukkerijen zetten in op milieuvriendelijk drukwerk en hebben de wil om te investeren in duurzame energiebronnen. Het energie-intensieve karakter van het drukproces speelt hierin natuurlijk ook een rol. Complexe en trage procedures om vergunningen te bekomen voor bv. windmolens dicht bij de productie-eenheden belemmeren evenwel een vlotte omschakeling naar een duurzaam energiebeleid. Daarom is er nood aan een vereenvoudiging van deze procedures zodat milieuvriendelijke investeringen net worden aangemoedigd.

Ondanks de vele milieu-initiatieven en de zeer hoge recyclagegraad in de Belgische papiersector (quasi 90% in 2014) blijven er hardnekkige misvattingen bestaan over het duurzaam karakter van de papieren drager. In de eerste plaats heeft de overheid een belangrijke voorbeeldrol te spelen op het vlak van de verspreiding van correcte informatie over de duurzaamheid van het papieren medium. Indirect kan zij dit ontorechte milieu-imago van papier wegwerken, door bijvoorbeeld zoals in Denemarken de overheidscommunicatie veel meer te laten verlopen via gedrukte media.

## 11 Bibliografie

BLOOVI (maart 2013), "Mc Grid: notaboeken voor het digitale tijdperk", <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/mcgrid-notaboeken-voor-het-digitale-tijdperk>

CEPI (Confederation of European Paper Industries), Key Statistics 2016, [http://www.cepi.org/system/files/public/documents/publications/statistics/2017/KeyStatistics2016\\_Final.pdf](http://www.cepi.org/system/files/public/documents/publications/statistics/2017/KeyStatistics2016_Final.pdf)

CENTRALE RAAD VOOR HET BEDRIJFSLEVEN, documentatienota (2017), *Het ecosysteem van de waardeketen van de papier-, grafische en uitgeverijsector* (CRB 2017-0313), <http://www.ccecrb.fgov.be/txt/nl/doc17-313.pdf>

CENTRALE RAAD VOOR HET BEDRIJFSLEVEN, advies (2017), *Samen met de overheid werken aan een sterke circulaire waardeketen van de papier-, grafische en uitgeverijsector* (CRB 2017-0329), <http://www.ccecrb.fgov.be/txt/nl/doc17-329.pdf>

DE STANDAARD (maart 2016), "Brugse onlinedrukkerij Flyer.be zet volgende grote stap", [http://www.standaard.be/cnt/dmf20160316\\_02185622](http://www.standaard.be/cnt/dmf20160316_02185622)

FEBELGRA, Rapport accords de branche 2016 Factua, ontvangen via mail op 20 juni 2017

FSC, <http://www.fsc.be/nl-be/fsc-label-garantie>

INTERVIEW op 3 mei 2016 met Jos Artoos, uitvoerend voorzitter raad van bestuur van Artoos-Hayez

INTERVIEW op 15 april 2016 met Ahmed Hilami en Tom Vanlerberghe, respectievelijk ceo en voormalig marketing manager van Flyer.be

INTERVIEW op 10 maart 2016 met Paul Huybrechts, ceo Coldset Printing Partners

INTERVIEW op 25 februari 2016 met Yannick Laforge, directeur van Imprimeau

INTERVIEW op 22 februari 2016 met Eric Bouko, directeur van IPM Press Print

INTERVIEW op 26 november 2015 met Johan Braet, directeur van Gelezen en Goedgekeurd

KNACK, Grafische nieuws (december 2016), "VDAB en GRAFOC lanceren nieuwe opleidingsvorm "bedrijfsleren", <http://grafisch-nieuws.knack.be/grafisch-nieuws/vdab-en-grafoc-lanceren-nieuwe-opleidingsvorm-bedrijfsleren/article-normal-788515.html>

KNACK, Grafische nieuws (juni 2015), "Factory Brussels en Claes-Roels worden samen DADDY KATE", <http://grafisch-nieuws.knack.be/grafisch-nieuws/the-factory-brussels-en-claes-roels-woorden-samen-daddy-kate/article-normal-602981.html>

SMITHERS Pira (2014), Briefing: the current state of the paper packaging market, <http://www.smitherspira.com/news/2014/june/current-state-of-the-paper-packaging-market>