

## Van Mol tot Endemol?

Bert Meijerink  
Meijcom

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Geen toekomst zonder verleden</b> .....	<b>4</b>
2.1	Historisch perspectief kabelbedrijf en ontwikkeling telecombedrijven .....	4
2.2	Geloof in de nieuwe economie bij energiebedrijven.....	5
2.3	Kabelbedrijven: worstelen met de identiteit .....	5
2.4	Veel nieuwe toetreders .....	6
2.5	En KPN?.....	7
2.6	Anno 2007.....	7
<b>3</b>	<b>Ontwikkeling van de media/omroepmarkt</b> .....	<b>9</b>
3.1	Publieke omroep .....	9
3.2	Commerciële omroepen.....	9
3.3	Uitgevers.....	9
3.4	Gevecht tussen Fimnet/Nethold-kabel.....	10
3.5	De impact van Sport 7 .....	10
<b>4</b>	<b>Wet- en Regelgeving</b> .....	<b>12</b>
4.1	Programmaraden en mediawet.....	12
4.2	Verplichtingen (commerciële) omroep.....	13
4.3	Telecommunicatiewet .....	13
4.4	Auteursrecht.....	13
<b>5</b>	<b>Technologie: geloof in superioriteit infrastructuur</b> .....	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>Financiële marktpartijen</b> .....	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>Doorkijk naar de toekomst</b> .....	<b>17</b>
<b>8</b>	<b>Conclusie</b> .....	<b>19</b>

## 1 Inleiding

De telecommunicatiemarkt ontwikkelt zich in een zeer hoog tempo. Nederland loopt wereldwijd voorop met het percentage breedbandgebruikers per aantal inwoners. De ontwikkeling heeft de afgelopen jaren schoksgewijs, maar doorlopend plaatsgevonden. De snel groeiende markt heeft een grote aantrekkingskracht uitgeoefend op bestaande en nieuwe marktpartijen. Acties van opportunisten hebben tegenreacties van anderen opgeleverd.

Twintig jaar geleden leek de media- en telecommunicatiewaardeketen ordelijk: de schrijvers/programmamakers, de omroepen en uitgevers en de telecommunicatie- en kabeltelevisiebedrijven. Nu lijkt alles totaal door elkaar geschud. Bestaande partijen zijn actief geworden op elkaars oorspronkelijke domein en nieuwe aanbieders proberen posities te verkrijgen. De vraag klinkt zelfs of bestaande marktpartijen niet helemaal afstand moeten gaan nemen van de infrastructuur.

De 'simpele' waardeketen is complexer geworden en er zijn nu minimaal vijf lagen: content aanbieders, content organizers, network organizers, network operators en klanten.



Nederlandse kabelbedrijven hebben zich ontwikkeld tot volwaardige triple play partijen en leveren televisie, internet en telefoniediensten. Digitale televisie breekt nu eindelijk door en er zijn al initiatieven voor mobiele diensten en content-productie.

Kan en moet een kabelbedrijf zich ontwikkelen tot het Endemol van de toekomst om een blijvende positie in de markt te kunnen behouden? Om deze vraag te beantwoorden moeten we enige voorspellingen doen over de ontwikkelingen op het gebied van de mogelijkheden en het gedrag van betrokken stakeholders, de invloed van de wet en regelgeving en de rol van de financiële markten. De totale telecom- en mediamarkt is omvangrijk en complex. Het is onmogelijk om hier alle facetten en alle nuances te beschouwen. We beperken ons daarom tot de meest relevante aspecten: ontstaansgeschiedenis, concurrentie, wet en regelgeving, technologie en financiering.

## 2 Geen toekomst zonder verleden

Belangrijk voor de ontwikkeling van een bedrijf is het ontwikkelde gedachtegoed dat in de medewerkers en cultuur is verankerd. In dit hoofdstuk beschrijven we kort de geschiedenis van de kabelbedrijven en in mindere mate dat van de concurrentie.

### 2.1 Historisch perspectief kabelbedrijf en ontwikkeling telecombedrijven

De historie van de kabelbedrijven gaat terug naar de jaren '70. De groeiende aantallen antennes op (huur)woningen doen gemeenten en woningbouwverenigingen besluiten kleine gemeenschappelijke antenne-inrichtingen te gaan aanleggen. Veelal worden vijftig tot honderd woningen gevoed vanuit één centrale antenne. De ontvangst blijft beperkt tot de enkele Nederlandse tv- en radiozenders. Vanwege de roep om betere kwaliteit, lagere onderhoudskosten, ontvangst van Duitse en Belgische zenders en de komst van de eerste satellietzenders besluiten gemeenten en woningbouwverenigingen de antenne-inrichtingen te koppelen en ontvangstinrichtingen te bouwen voor ontvangst van de buitenlandse zenders. Het beheer en aanleg van deze netwerken wordt veelal ondergebracht bij een gemeentelijk nutsbedrijf of bij de technische dienst van een woningbouwvereniging. De aanleg van de netwerken is aan strenge, in 1970 ingevoerde, machtigingregels onderworpen. Op deze wijze is in de loop der jaren een lappendeken van kleine CAI bedrijfjes ontstaan.

Veel internationale belangstelling trok het Kabelexperiment Zuid-Limburg bij de lancering in 1985. In de regio Maastricht-Kerkrade-Heerlen verrijst, in combinatie met de televisiekabel, een glasvezelnet met nieuwe diensten, waarbij voor het eerst de kabel gebruikt wordt voor andere toepassingen dan alleen overdracht van tv-beelden. De overheid betaalt er 55 miljoen gulden aan mee. Het loopt uit op een fiasco. Hardware is er genoeg, maar aandacht voor de inhoud ontbreekt.

Op een gegeven moment ontstaan er zelfs plannen, als uitkomst van de commissie Zegveld in 1985, om PTT (toen Casema) de enige CAI operator voor Nederland te laten worden. Pas in december 1992 wordt hier vanaf gezien en kondigt de minister voor Verkeer en Waterstaat een wetswijziging aan die het mogelijk zou moeten maken kabelnetten te gebruiken voor datacommunicatietoepassingen tussen aangeslotenen op het kabelnet. Tevens zouden kabelnetten, zonder gebruik te maken van PTT-infrastructuur, aan elkaar gekoppeld mogen worden.

Rond 1990 verandert er veel. Stimulerende initiatieven van de EU om de telecommunicatiemarkt te liberaliseren, vele gemeentelijke herindelingen en kleine gemeentelijke energiebedrijven worden samengevoegd tot regionale of provinciale energiebedrijven. De CAI-bedrijfjes worden dikwijls, als onbelangrijk onderdeel van de inventaris, mee verkocht. Hierdoor ontstaan grotere bedrijven en neemt de professionalisering en standaardisatie toe.

De schaalvergroting en de gedachte om alle netwerken exclusief bij PTT onder te brengen brengt een tegenreactie teweeg. Enkele energiebedrijven komen bij elkaar met een plan om één landelijk alternatief telecommunicatienetwerk te bouwen. De initiatiefgroep Telened ontstaat eind 1991 en ontwikkelt plannen om als eerste een alternatief landelijk telecommunicatienetwerk te bouwen, naast de PTT.

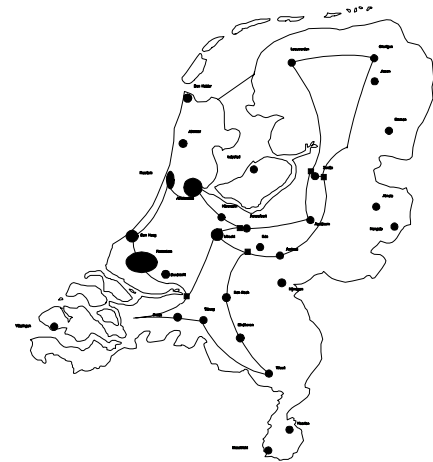
Dit netwerk geeft structuur aan een overkoepelend koppelnetwerk en een organisatie waarmee regionale en onafhankelijke operators en CAI bedrijven samenwerken.

De Amerikanen hebben grote belangstelling voor de Nederlandse kabelbedrijven, dankzij de uitzonderlijk hoge penetratie van kabel en de relatief goede netwerkkwaliteit. Aanvankelijk gestimuleerd door de Baby-Bells zoals Bell Sygma, US-West en de voorbeelden van het Amerikaanse TCI, lonken de mogelijkheden van de kabelnetwerken voor digitale televisie en bellen via de kabel. Dit komt in een stroomversnelling als medio jaren negentig meer en meer woningbouwcorporaties en gemeenten hun kabelnetten te koop aanbieden.

Een cruciale gebeurtenis is de verkoop van het Kabel Televisie Bedrijf Amsterdam (KTA) aan een consortium van US West, United Philips Communications en de Perscombinatie voor 700 miljoen gulden. A2000 is geboren.

TeleNed

figuur 2  
logische structuur  
in Nederland



In 1997 moet KPN Casema afstoten, onder druk van de op handen zijnde Europese telecomliberalisering. Casema komt in handen van France Telecom. De bedoeling is het bedrijf te integreren met mobiele operator Dutchtone en internetpartij Wanadoo. De UMTS veilingen en het uiteenspatten van de internetbubbel drijven Casema, als gevolg van de financiële crisis waarin France Telecom zit, in 1993 in handen van The Carlyle Group, GMT Communications en Britse Providence Equity Partners.

## 2.2 Geloof in de nieuwe economie bij energiebedrijven

De betaalde overnamevergoedingen en het geloof in de opkomende 'nieuwe economie' doen ook EDON, NUON en Eneco besluiten te onderzoeken om de netten te verkopen aan buitenlandse partijen. Bij EDON ketst een overname door US-West af en men besluit zelfstandig met kabel door te gaan als onderdeel van de multi-utility strategie. Nuon fuseert met het GEB-Amsterdam, als onderdeel van deze deal wordt besloten Telekabel in te brengen bij de combinatie UTH-A2000, die later zou uitgroeien naar UPC Nederland. De slechte verhoudingen tussen de bazen van de energiebedrijven doet Eneco besluiten haar netten aan UPC te verkopen en niet aan de inmiddels gefuseerde EDON en PNEM-MEGA combinatie (Essent).

Met de ontwikkeling van AT&T/Cox (Malone) in Amerika als voorbeeld, aangejaagd door de snelle groei van het belang van (breedband) internet, achten de partijen zich onaantastbaar. De kleine kabelbedrijven worden (internationale) concerns met nieuw en jong management, soms buitenlandse bestuurders en gedragen zich niet meer als de oorspronkelijk technische nutsbedrijfjes. Het moeten marketingmachines worden, met omzet per klant naar Amerikaans voorbeeld. 'Content is King'. De kabelbedrijven zouden de gatekeepers voor de digitale toegang tot de klant worden, met de mailbox als enige sleutel met toegang tot de kassa!

## 2.3 Kabelbedrijven: worstelen met de identiteit

De huidige kabelbedrijven zijn de afgelopen jaren gevormd als resultaat van een grote golf van overnames en fusies. Na 2000 is de grootste fusiegolf achter de rug maar in menig bedrijf zijn de oorspronkelijk 'bloedgroepen' in technologie, organisatie en vestigingplaats nog terug te vinden. Het maakt de bedrijven complex, lastig te

besturen en weinig flexibel bij veranderende omstandigheden. Markt, wetgeving en technologie zijn zo complex dat er een gapend gat zit tussen de specialisten op de werkvloer en (nieuwe of buitenlandse) bestuurders. De nieuwe fusie tussen Kabelcom, Casema en Multikabel zal dit probleem binnen dit bedrijf de komende jaren alleen nog maar groter maken.

## 2.4 Veel nieuwe toetreders

In de euforie van de groeiende telecommunicatiemarkt en het geloof in de nieuwe economie ontstaan vele nieuwe toetreders. Meest opmerkelijke is Versatel, in oktober 1995 met private financiering opgericht door Gary Mesch en Marc van der Heijden, gericht op het midden- en kleinbedrijf. Aanvankelijk is het de bedoeling om met Carrier Preselect diensten marge te maken op (internationaal) telefoonverkeer. Het bedrijf groeit snel en beleeft na enige jaren een glorieuze beursgang. Men investeert nog meer in netwerken en nieuwe marktsegmenten, zonder dat er ooit winst wordt gemaakt. Versatel komt in zwaar weer na het uiteenspatten van de internetzeepbel. Herfinanciering van het bedrijf resulteert in grote verliezen voor particuliere en institutionele investeerders, maar de bestuurders kunnen rijk uitstappen. In de jaren die volgen blijft Versatel iets minder ambitieus investeren in groei. Nieuwe financiers kunnen instromen (o.a. Talpa/John De Mol). Het bedrijf wekt alom verbazing als het de voetbalrechten van de eredivisie koopt en daarmee als eerste TV via ADSL2 wil gaan leveren. Het blijkt wederom een initiatief waarmee investeerders met de verkoop van de aandelen aan Tele2 kunnen uitstappen.

Tele2 Nederland richt zich als telecommunicatiebedrijf op de zakelijke en de particuliere markt. Tele2 komt als Nederlandse vestiging in 1996 naar Nederland en is al gauw de grootste Carrier (Pre) Select partij. Naast vaste telefonie biedt Tele2 sinds 2001 ook mobiele telefonie aan via Mobile Virtual Network Operator (MVNO-constructie) in samenwerking met Telfort. Sinds 2003 worden internetdiensten verkocht. Begin 2006 introduceert Tele2 markt triple play (internet, telefonie én televisie via één telefoonaansluiting) op de Nederlandse markt. In 2005 maakt Tele2 bekend interesse te hebben in de activiteiten van Versatel Telecom International NV in de Benelux. Tele2 heeft haar bod op Versatel gestand gedaan en inmiddels is Versatel omgedoopt naar Tele2.

Bbnet is een dochter van Telecom Italia, opgericht in juli 2000. Het bedrijf bedient bijna heel Nederland via ADSL(2)-verbindingen en heeft een ambitieus plan om ook glasvezel te leggen naar industrieterreinen. Het bedrijf is actief betrokken bij de glasvezelplannen in Amsterdam en Rotterdam. In augustus 2007 lanceert het bedrijf Alice als nieuwe Internet Service Provider, in navolging van Duitsland en Frankrijk.

In 1995 richt Nina Brink World Online op en een jaar later kunnen de eerste klanten gebruikmaken van de diensten. De Nederlandse Spoorwegen, omroepvereniging TROS en telecombedrijf Telfort investeren grote bedragen in World Online, dat de grootste internetprovider van Europa moet worden. In 1998 starten de voorbereidingen van de beursgang van World Online. Enkele grote aandeelhouders, ondermeer de TROS, Nederlandse Spoorwegen en Telfort verkopen die eerste dag van de beursintroductie hun belang. World Online wordt later in 2000 overgenomen door de Italiaanse internetprovider Tiscali voor een fractie van de 12 miljard euro die het bedrijf ten tijde van de beursgang waard was. In 2007 koopt KPN Tiscali Nederland waarmee er een einde gekomen is aan deze roemruchte onderneming.

## 2.5 En KPN?

De breedbandinternet markt wordt in de jaren 1998 - 2001 gedomineerd door de kabelbedrijven. Enerzijds omdat de ADSL-techniek nog niet als volwassen genoeg wordt gezien om massaal in te zetten bij consumenten, anderzijds omdat KPN met de roll-out van ADSL haar omzet in het vaste net zal ondermijnen. Aanvankelijk wordt breedband internet door partijen als Chello en @HOME dan ook hoog in de markt gepositioneerd: een abonnement van 500 kpbs downstream kost al gauw negentig gulden per maand.

Op het hoogtepunt van de internethype vinden in 2000 UMTS-veilingen plaats in Europa. Enorme bedragen worden betaald voor een technologie die nog niet gereed is en een markt (mobiel internet) die totaal nog niet ontwikkeld is. Het credo is: als je er nu niet bij bent, dan ben je voor altijd te laat. Voor de geachte waardeontwikkeling in de toekomst is mobiel internet onmisbaar, als aanvulling op vast internet en als substitutie van de omzet in de GSM-markt. De toekomstige waarde van het bedrijf zou onmiddellijk lager worden geschat, dan deze op dat moment is. In het jaar 2000 wordt de toekomstige waarde belangrijker geschat dan de huidige kasstromen. Het bedrijf zit met huizenhoge financieringslasten (op een gegeven moment 23 miljard euro), net als bijna alle branchegenoten.

Terwijl er nota bene in de Tweede Kamer ophef ontstaat over de lage opbrengst (5,6 miljard gulden) voor de overheid, zouden de aangepane financiële verplichtingen alle winnende partijen in een vrije val brengen. Nagenoeg alle kabel- en telecombedrijven raken in een diepe crisis. Investerings in verdere uitrol en ontwikkeling van breedband worden noodgedwongen neerwaarts bijgesteld. Het moedige besluit van KPN om toch in te zetten op de ADSL roll-out pak goed uit, mede door het slechte imago van de kabelbedrijven. Dit gebeurt pas nadat de positie van de eigen internetproviders XS4ALL, Planet en Het Net zo sterk is dat overstappende klanten geen lagere maar hogere marges opleveren, naar inmiddels opgedane ervaringen in de wholesalemkt bij inbellen.

KPN heeft handig gebruik gemaakt van de slechte naam en belabberde klantenservice van de kabelbedrijven, die het gevolg waren van fouten van nieuw en buitenlands management met onvoldoende oog voor de Nederlandse situatie. Ook het gerucht dat bij de kabel de verbindingen slecht waren en te lijden hadden van langzamere verbindingen wordt handig uitgebuit. ADSL wordt de marketingterm voor breedband. Dit terwijl juist elke marketeer ervan overtuigd was dat je geen technische term zoals ISDN meer in de markt moet zetten.

KPN weet in enkele jaren tijd de achterstand om te bouwen naar het grootste marktaandeel breedband internet in 2004. KPN dringt sneller dan de kabel door met ADSL, ook in de buitengebieden. Daarbij maakt KPN als voormalig nutsbedrijf zeer handig gebruik van contacten met diverse lokale en provinciale overheden. De kabel moet met snelheidsverhogingen en tariefverlagingen de concurrentie volgen. Het gevolg is een ongekennde concurrentie die Nederland op gebied van snelheid, penetratie en prijzen in de top van de wereld ranglijst doet belanden.

## 2.6 Anno 2007

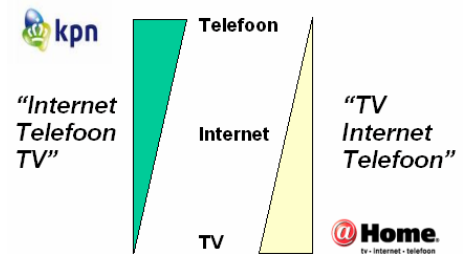
Nederland is in de wereld koploper met de breedband-internetpenetratie van 28,8 breedbandaansluitingen per honderd inwoners en meer dan 72 procent van de huishoudens. De breedband internetmarkt begint verzadigd te raken. Meer dan 2,5 miljoen huishoudens gebruiken een op VoIP gebaseerde vaste telefoonaansluiting. Dit

betekent dat bijna de helft van de breedbandgebruikers ook belt via de breedbandverbinding. Het gevecht om deze markt is in volle gang, met als gevolg dat de tarieven onder druk staan. VoIP wordt bijna ervaren als bijproduct van de breedbandverbinding. Daarmee lijkt de telefoniedienst uiteindelijk hetzelfde lot beschoren te zijn als de mailbox en het prepaid mobiele telefoonnummer. Deze waren in het verleden ook waardevol en leverden een klantrelatie op. Tegenwoordig echter blijkt de waarde van deze flinterdun aangezien ze met grote regelmaat worden veranderd.

Inmiddels heeft meer dan 42 procent van de huishoudens een vorm van digitale televisie. Ook hier is het gevecht om de klant in volle gang.

Digitale tv levert echter nog niet de enorme groei in omzetten op die door trendwatchers zijn voorspeld.

KPN en kabel beginnen meer en meer op elkaar te lijken en hebben definitief plaatsgenomen op elkaars oorspronkelijke markt. Hierbij heeft kabel nog een voorsprong, gezien de mogelijkheden en beperkingen van de netwerken, op het gebied van televisie, maar is KPN verreweg de grootste op breedbandinternet en telefonie.



Er zijn zeer veel spelers actief geworden in de Nederlandse markt. De beoogde effecten van een geliberaliseerde kabel en telecommunicatiemarkt in Nederland zijn realiteit geworden.

### 3 Ontwikkeling van de media/omroepmarkt

“Content is King” luidt het adagium, uniek materiaal trekt klanten. De eindgebruiker wil betalen voor gebruik, beluisteren of bekijken van de inhoud. Eindgebruikers kunnen betalen per keer of in abonnementsvormen. Veel bezochte sites en veel bekeken programma’s zijn interessant voor adverteerders. Deze betalen vervolgens per kijker (direct of indirect). Populaire sites en programma’s zijn weer aantrekkelijk voor nieuwe kijkers/bezoekers en daarmee ook weer voor nieuwe adverteerders. De waarde van unieke content stijgt met de opkomst van de digitalisering. In dit deel zullen we ingaan op de ontwikkeling van de belangrijkste partijen die een rol spelen binnen de omroep en E-media.

#### 3.1 Publieke omroep

Het Nederlandse omroepbestel is wereldwijd uniek en kent zijn oorsprong in de jaren twintig van de vorige eeuw. Vijf particuliere verenigingen op levensbeschouwelijke en politieke grondslag nemen het initiatief en geven dat niet meer uit handen. Elke omroep krijgt van de overheid evenveel zendtijd op de radio. Dit blijft ook zo met de opkomst van de televisie in de jaren vijftig. Ook hier krijgt elke omroep een deel van de zendtijd. Ondanks de huidige ontzuiling is het Nederlandse publieke omroepbestel nog altijd op de leest van de verzuiling geschoeid. Een omroep in het publieke bestel krijgt zijn inkomsten voor het grootste deel uit de kijkgeldpot. Samen krijgen de publieke omroepen uit de kijkgeldpot ca 500 miljoen euro per een jaar. De aanvullende financiering geschiedt door middel van reclame. Taak, omvang en organisatie van de publieke omroep zijn in Nederland jaarlijks de bron voor heftige politieke debatten.

#### 3.2 Commerciële omroepen

De eerste Nederlandse commerciële uitzending komt van een boorplatform (het REM eiland), speciaal voor deze uitzendingen gebouwd. De regering is in die tijd niet blij met deze commerciële televisie. Sommige politici vinden dit zelfs een bedreiging voor de rechtstaat Nederland. Het eiland moet verdwijnen. Als de overheid zoveel tegenstand ontmoet, gaat men overstag. De oplossing is een open bestel. In de jaren tachtig willen bedrijven een commerciële zender oprichten. In 1987 wordt de oude Omroepwet vervangen door de Mediawet, die overigens weinig principiële veranderingen brengt, behalve de invoering van het Commissariaat voor de Media, belast met de zendtijdtoewijzing en het toezicht op de naleving van de wet. De Luxemburgse zender RTL begint in 1989 zijn eerste uitzending. Het initiatief TV10 strandt op deze wetgeving. Met grote tegenzin wordt onder druk van Europese richtlijnen in 1992 dit gat gedicht en is ook binnenlandse commerciële omroep mogelijk. Langzaam maar zeker komt de commerciële omroep in Nederland tot ontwikkeling. Inmiddels is de commerciële omroep volledig geaccepteerd binnen het omroeplandschap. Op dit moment zijn er landelijk twee commerciële conglomeraten: SBS en RTL. Beide zijn dochterondernemingen van grote buitenlandse organisaties.

#### 3.3 Uitgevers

Nederland kent een rijke historie van lokale en landelijke uitgeverijen. Bijna elke stad/streek kent lokale krantenuitgevers die een goede boterham konden verdienen naast de landelijke dagbladen. Ook in deze branche heeft de afgelopen jaren een enorme consolidatieslag plaatsgevonden, waardoor er maar een paar grote partijen zijn

overgebleven, waaronder de Telegraaf Media groep en PCM. Uitgevers en omroepen zijn natuurlijke partners. Met de opkomst van digitale media neemt de druk op omzet en marge voor gedrukte media toe. Om de pluriformiteit en onafhankelijkheid van de media te waarborgen zijn er strikte regels waaraan nieuwsuitgevers zich dienen te houden. Dit vertaalt zich onder andere in redactiestatuten en concentratiebependingen.

De Monitor Mediaconcentraties van het Commissariaat voor de Media (sinds 2002) heeft een juridische basis gekregen in de Wet mediaconcentraties. De Mediamonitor heeft de taak om de Nederlandse Mededingingsautoriteit te adviseren bij voorgenomen concentraties op de dagbladen, televisie- en radiomarkt. Bedrijven mogen niet meer dan 35 procent op de dagbladenmarkt in handen hebben. Aanvullend mogen bedrijven over niet meer dan 90 procent op twee of drie van de volgende markten samen beschikken: de dagbladenmarkt, de televisiemarkt en radiomarkt. De gezamenlijke markt telt in dit geval op tot 300 procent. De Nederlandse Dagbladpers heeft zelf een code opgesteld om geen fusies tot stand te brengen indien daardoor een marktaandeel wordt verkregen dat groter is dan eenderde van de totale oplage van de dagbladen.

### **3.4 Gevecht tussen Fimnet/Nethold-kabel**

De ontwikkeling van betaal- en abonneetelevisie komt slecht op gang. Dit komt door het unieke publieke omroepbestel waarop in 'open kanalen' nagenoeg alle belangrijke content voor de kijkers beschikbaar is en het lage kabeltarief. FilmNet begint in Nederland een abonneetelevisiezender op 29 maart 1985. Het signaal van FilmNet wordt via de satelliet over het Europese vasteland verspreid en vindt zo zijn weg naar de kabelnetten in de Benelux en Scandinavië. Het coderingssysteem is zwak en makkelijk te kraken.

Met de komst van de digitale wereld begint het gevecht om het 'eigendom van de klant'. In de vele discussies tussen kabel en Filmnet staan telkens twee verschillende gezichtspunten centraal. De kabelexploitant is eigenaar van de klant en geeft een inkoopvergoeding aan Filmnet of Filmnet is eigenaar van de klant en betaalt een transportvergoeding aan de kabelexploitant. Uiteindelijk wordt de principenvraag gewonnen door Filmnet (mocht zelf eigenaar zijn) maar tegelijkertijd maakt de kabel de vergoeding voor de doorgifte zo hoog, dat er geen haalbare businesscase voor Filmnet over blijft. Het bedrijf heeft altijd in een haat-liefdeverhouding met de kabelexploitanten geleefd totdat onlangs de Nederlandse kabelklanten zijn overgenomen door het moederbedrijf van UPC.

### **3.5 De impact van Sport 7**

"We gaan iets nieuws doen". Jos Staatsen, voorzitter van de KNVB bericht in 1996 op een persconferentie dat de KNVB een voetbalkanaal begint. De zender zal via de kabel en satelliet te ontvangen zijn. Voor twee gulden per maand per abonnee is er doorgifte van het signaal per kabel. Het KNVB-plan is erg omstreden. Een storm van verontwaardiging steekt op als de KNVB bekendmaakt dat ze mee gaat werken aan een betaald commercieel sportkanaal. De KNVB heeft de voetbalrechten voor zeven jaar verkocht voor het bedrag van 1,039 miljard gulden. Alle clubs uit de PTT-Telecompetitie en de Eerste Divisie zouden jaarlijks 2,9 miljoen gulden ontvangen. Het sportkanaal zou op het zogenaamde open net veertig duels per jaar live uitzenden. De kabelexploitant gaat maandelijks twee gulden per aansluiting betalen, die hij aan de kijker doorberekent. Het businessmodel gaat ervan uit dat de kabelexploitanten het geld innen, maar de kabelmaatschappijen wilden of konden dit niet betalen. Daarbij komt dat de operationalisering van betaaltelevisie door de kabelexploitanten veel te lichtzinnig is ingeschat en er voor hen geen haalbare businesscase te realiseren was.

Sport7 lijdt daardoor een verlies van 400.000 gulden per dag en gaat enkele maanden later 'achter de decoder'. De voetbalclubs laten de KNVB weten dat zij eigenaar van de uitzendrechten waren en niet de KNVB, die de rechten aan Sport7 had verkocht. In januari 1997 gaat de stekker al weer uit het kanaal. De toch al moeizame verhouding van het Nederlandse publiek met betaaltelevisie heeft opnieuw een deuk oplopen. Het antisentiment bleek zo groot dat Nederland tot 2003 zo ongeveer het enige land in Europa was waar betaaltelevisie en digitale televisie niet van de grond kwam. Vele debatten zijn gehouden, en vele initiatieven zijn gesneuveld alvorens Nederland aan de decoder zou gaan, en daarmee de discussie over "betaaltelevisie" zouden normaliseren.

## 4 Wet- en Regelgeving

Nederland kent een uniek omroepbestel en een lange ontstaansgeschiedenis van de kabel- en telecombedrijven. Op het gebied van telecom en media is een aantal hoofdwetten van toepassing: telecom-, omroep- en mededingingswetgeving. Alle drie zijn meerdere malen aan veranderingen onderhevig geweest en kennen een scala aan algemene maatregelen van bestuur. Alle drie zijn onderhevig aan Europese inmenging, en bij alle drie zijn er onafhankelijke toezichthouders. Een ander belangrijk wetsgebied is dat van de auteursrechten.

### 4.1 Programmaraden en mediawet

Om te voorkomen dat een commerciële kabelexploitant zou kunnen bepalen welke zenders (en tegen welk tarief) doorgegeven zouden worden is in de Mediawet een taak voor de programmaraad vastgesteld. Aanleiding hiervoor is het eerder beschreven gedrag van enkele kabelexploitanten en de lobby van omroepen. Een programmaraad is een onafhankelijk adviesorgaan dat de kabelexploitant adviseert bij de samenstelling van het wettelijke basispakket op de kabel (minstens 15 tv- en 25 radiozenders). De gemeenteraad benoemt de programmaraad die bestaat uit burgers met interesse voor radio en tv. De programmaraad moet ervoor zorgen dat de kabel een pluriform pakket biedt en probeert te zorgen dat het basispakket evenwichtig is samengesteld. Dat betekent een goede mix tussen publieke en commerciële zenders voor alle leeftijds- en doelgroepen. De kabelexploitant is in principe verplicht om het advies uit te voeren. De mediawet kent hiertoe Must-carry zenders. Op verzoek van de kabelexploitant kan de programmaraad ook adviseren over de overige zenders. De meeste exploitanten noemen dit het standaardpakket.

In de Mediawet is opgenomen wat een kabelexploitant mag en moet op gebied van programmadoorgifte. Ze moeten de Nederlandse publieke omroepprogramma's (landelijk, regionaal en lokaal) en de Belgische Nederlandstalige publieke televisie-omroepen onverkort en gelijktijdig doorgeven zonder vergoeding. Buitenlandse programma's en Nederlandse commerciële programma's en abonneeprogramma's mogen worden doorgeven. Kabelexploitanten mogen zelf geen programma's maken of hierbij betrokken zijn, met uitzondering van een informatiekanaal. Programmaraden hebben alles te maken met de ontvangstvrijheid die essentieel is voor de communicatievrijheid van de burger. Idealiter zou de burger, net zoals bij dagbladen en tijdschriften, zelf zijn kabelpakket moeten kunnen samenstellen: de één wil veel, de ander weinig, de één wil sommige programma's wel ontvangen, de ander niet.

Diverse kabelexploitanten zouden vanuit hun businessmodel snel terug willen naar een klein basispakket en de rest in een betaalpakket willen onderbrengen. Aan de andere kant hebben (commerciële) omroepen er in het huidige model belang bij zo lang als mogelijk in een open kanaal te blijven zitten om daarmee niet het risico te lopen reclame inkomsten kwijt te raken. Ze willen wel in een betaalkanaal, maar willen er dan ook fors voor betaald worden.

Partijen houden elkaar in een catch21. Verwacht mag worden dat er op korte termijn geen verandering in deze wetgeving en posities zullen komen.

## 4.2 Verplichtingen (commerciële) omroep

In de Mediawet staat een groot aantal verplichtingen die te maken hebben met inhoud van omroepprogrammering, bijvoorbeeld de maximale omvang van minuten en blokken reclame. Tevens zijn allerlei regels opgenomen voor gesponsorde programma's. Daarnaast moet iedereen om een omroep te beginnen een vergunning aanvragen. Ook betaaltelevisiekanalen vallen onder deze wetgeving en worden gezien als omroep. Hierdoor worden drempels opgeworpen om snel een commerciële omroep of betaaltelevisiekanal te beginnen met eigen content.

Veranderingen in de Mediawet komen vaak moeizaam tot stand en zijn zeker vanuit de publieke omroep gezien altijd beladen. Op korte termijn zijn er geen grote veranderingen te verwachten, grootschalige verdere consolidaties en verschuivingen in de omroepmarkt zijn niet waarschijnlijk.

## 4.3 Telecommunicatiewet

De telecommunicatiemarkt was in het verleden een monopolie. Om de liberalisering een kans te geven bevat de wetgeving een scala aan regels om consumenten tegen onwenselijk gedrag van marktpartijen te beschermen. Ook is de wetgeving ingericht om nieuwe toetreders een kans te geven een positie in de markt te krijgen, al dan niet met gebruikmaking van netwerkinfrastructuren van de ex-monopolist.

De wetgeving heeft de afgelopen jaren met alle plussen en minnen goed gewerkt, gezien vanuit het perspectief van wetgever, consument en nieuwe toetreders. Gezien de inbedding in de Europese regelgeving en de huidige fase van marktontwikkeling zijn er op korte termijn geen grote wijzigingen te verwachten. Ook zijn er op korte termijn geen grote veranderingen op de verdeling van aandelen op netwerkinfrastructuren te verwachten.

## 4.4 Auteursrecht

De auteursrechtwetgeving is uitmate complex en gestoeld op internationale verdragen, regelgeving en rechtspraak. De wetgeving stamt uit de tijd dat internet nog niet bestond. Partijen en belanghebbenden houden elkaar wereldwijd in een beklemmende greep. Zonder dat de rechten zijn geklaard mag legaal geen gebruik gemaakt worden van beschikbare content. Alleen in Nederland zijn al meer auteursrechtenorganisaties zoals Sena en Buma/Stemra. Zij hebben op dit moment nog een monopolie op de heffing van de auteursrechten. Met de opkomst van de digitalisering en veranderende businessmodellen, evenals de roep om meer flexibelere modellen, lijkt het op termijn onvermijdbaar dat deze organisaties dit monopolie gaan verliezen.

Daarvoor is echter andere wet- en regelgeving nodig. Daar is op dit moment geen echte politieke aandacht voor, en ook zal dit grote interactie met Europa behoeven. Daarom lijkt het onwaarschijnlijk dat er de komende jaren grote hervormingen in het auteursrechtstelsel zullen ontstaan. Mede als gevolg hiervan kunnen er ook geen grootschalige veranderingen in de verhoudingen tussen de marktpartijen verwacht worden.

## 5 Technologie: geloof in superioriteit infrastructuur

### Meer, sneller, beter, goedkoper

Technologieontwikkeling kan leiden tot onzekerheid in de markt. De opkomst van nieuwe technologieën leidt dikwijls tot nieuwe toetreders. De afgelopen decennia heeft de introductie van nieuwe technologie een aantal keren voor grote veranderingen in de markt gezorgd. De ervaring leert dat het in de telecommunicatiemarkt vijf tot acht jaar na de eerste proefprojecten duurt totdat een technologie robuust kan worden ingevoerd.

Alles wat je nu weet kan dus de komende tien jaar toegepast worden. In de omroep-/mediamarkt heeft een technologie in opname- en uitzendsystemen en apparatuur meer dan tien jaar nodig om in de consumentenmarkt volwassen te zijn. Daarnaast gaat uitzendapparatuur heel lang mee en kunnen de meeste omroepen zich financieel niet veroorloven sneller dan economisch noodzakelijk om te schakelen naar nieuwe technologie. Dit is de reden waarom breedbeeld en HDTV zo langzaam van de grond komen.

Niet alleen revolutionaire veranderingen in technologie leiden tot nieuwe businessmodellen. Ook evolutie van bestaande technieken vragen constante adaptatie door alle partijen. Zo stelt Moores Law dat de snelheid van computers en chips elke achttien maanden verdubbelt. In de telecommunicatiemarkt is inmiddels geaccepteerd dat dit ook voor internetsnelheden van toepassing is. Bestaande informatiestromen (signalen) kunnen ook op een andere manier worden getransporteerd (zoals bij IP-TV). In de toekomst doen we alles over internet. Dat alle communicatie via het internetprotocol (IP) plaatsvindt is helder. Snelheid en kosten bepalen de omslag naar een nieuwe technologie. Op dit moment heeft de coaxkabel ten opzichte van de twisted-pair kabel een gigantische voorsprong. De vraag is dan ook niet wat kan, maar wat nodig is. Een mens kan 'realtime' niet sneller communiceren dan 20Mbps (Hypothese van Meijerink in 2004). Met 2,5 bewoner per huishouden betekent dit dat we ook in de toekomst met 100Mbps symmetrische snelheden toekunnen en kunnen de bestaande netwerken, met de nodige investeringen, nog jaren vooruit. Het is echter onomstreden dat uiteindelijk glasvezelkabels een grotere toekomstvastheid hebben, maar dan voornamelijk beoordeeld vanuit de kostprijs en milieuaspecten.

## 6 Financiële marktpartijen

“Een bestuurder heeft meer spijt als hij een kans heeft gemist die door concurrenten wel is gezien, dan wanneer hij samen met de concurrent in de fout gaat. Zelf initiatief nemen tot een fusie is bovendien gunstiger voor het zittende bestuur, omdat de kans dat het mag aanblijven na de deal dan groter is”, zegt hoogleraar Economie Hans Schenk van de Universiteit van Utrecht. De invloed van de financiële markt op de ontwikkeling van bedrijven is onmiskenbaar.

Bij fusies/overnames of financiering van bedrijven is tegenwoordig een groot aantal partijen betrokken. Steeds minder bedrijven hebben eigen expertise in huis en huren adviseurs, advocaten en accountants in. Bij een gemiddelde transactie zijn zo dertig externe experts betrokken (financiering, boekenonderzoeken, bedrijven doorlichten, contracten dichttimmeren en gunstige fiscale constructies verzinnen). Transacties en advies hierover is hun core-business. Al deze partijen kijken wel uit om afwijkende standpunten dan de in de markt gangbare te verkondigen. Hun (vaak niet materiedeskundige) opdrachtgevers zullen zich hier niet in herkennen en de adviesopdrachten aan andere partijen gunnen. Het is dus wenselijk gedrag om de gangbare meningen te verkondigen.

Het investeringsprofiel van media en netwerken is totaal verschillend en ze trekken verschillende typen investeerders. De telecommunicatiemarkt is een zeer kapitaalintensieve markt. Met name de investeringen in de infrastructuur kennen traditioneel een zeer lange terugverdientermin, perioden van vijftien jaar waren in het verleden niet ongebruikelijk. Investeringen in dergelijke ondernemingen waren dan ook weinig speculatief en konden beter vergeleken worden met obligaties. Dat werd nog versterkt doordat dit type ondernemingen door overheden werden gedomineerd.

Met de liberalisering werden telecommunicatiebedrijven doelwit van speculatie, met name als gevolg van de financiële herstructureringen en de invloed van private equity. In dit soort bedrijven dienen investeringen aan hoge risicodrempels te voldoen en zichzelf in drie tot vijf jaar terug te verdienen.

Gestimuleerd door een paar mooie voorbeelden in Amerika en door de terughoudende investeringsbereidheid van particulieren en traditionele institutionele beleggers ten tijde van het uiteenspatten van de internetzeepbel, ontstond er een voedingsbodem voor private equity partijen. Deze fondsen kopen bedrijven op of fungeren als buffer tussen organisaties en leningverstrekkers. De kunst is om met een relatief kleine investering van eigen vermogen zeggenschap over een organisatie te verkrijgen. Deze organisatie wordt vervolgens gefinancierd door een relatief groot vreemd vermogen, dat risicovol en tegen hoge rente wordt verkregen. Vervolgens wordt een paar jaar hard op kosten (saneren personeel, afstoten onrendabele onderdelen) en investeringen gestuurd, waardoor op basis van de eigen vrije cashflow de leningen worden afgelost. Hierdoor stijgt de waarde van het eigen vermogen ten opzichte van het vreemd vermogen en wordt waarde gecreëerd. Een verkoop, fusie, herfinanciering of IPO (liefst tegen een hogere prijs dan de aanschafwaarde) vervolmaakt dit traject, waarbij naast de verkoopwinst ook de intrinsieke ontwikkelde waarde van het eigen vermogen contant kan worden gemaakt. Private equity partijen hebben meestal geen lange termijndoelstelling met een organisatie, het bedrijf moet er naar de maatstaven van de financiële markt goed uitzien, omdat het bedrijf anders niet te verkopen is. Het topmanagement wordt met een aantrekkelijke optieregeling aan het bedrijf gebonden. Zij kunnen dikwijls bij een succesvolle cash-out in één keer financieel onafhankelijk worden. Het management wordt daarmee gestimuleerd op de korte termijn te sturen.

In toenemende mate is het besturen van een onderneming daarmee financial engineering geworden, om de investeringsdoelstellingen van actieve aandeelhouders te behalen. Veel ondernemingsplannen zijn ook veel meer geschreven vanuit de top-down gedachte van de (financiële) omgeving waarin de organisatie verkeert, dan vanuit de bottom-up verzameling van haalbaarheid en eigen expertise. In toenemende mate is een kloof zichtbaar tussen de werkelijkheid binnen de organisatie en de gedachten van aandeelhouders en bestuurders. Het introduceren van het Angelsaksische besturingsmodel maakt dat bestuurders gestimuleerd worden om op korte termijn aandeelhouderswaarde te creëren. Door de optiepakketten en de omlooptijd van drie tot vijf jaar bestuurders moet er binnen deze periode gescoord worden. Dikwijls worden de ambitieuze doelstellingen niet gehaald. De oplossing is vaak vervanging van het bestuur. Vervolgens worden ambities bijgesteld, eventueel nieuwe leningen aangetrokken (herfinanciering) en de cyclus herhaalt zich.

De werkvloer snapt het niet meer en ondervindt alleen maar de gevolgen van de zoveelste reorganisatie waarbij personeel moet afvloeien omdat dit er optisch goed uitziet, voor de financiële markt. De kloof tussen wat je wilt en jouw organisatie eigenlijk kan.

## 7 Doorkijk naar de toekomst

1. "Actie geeft reactie", luidt één van de wetten van Newton.

De huidige maatschappij kenmerkt zich in een belangrijke wil tot het vinden van balans in de extremen. Als reactie op de liberaliserings- en privatiseringsgolf van de afgelopen jaren klinkt weer een luide roep om overheidsingrijpen. De grote privatiseringsgolf is voorbij en nog lopende trajecten worden vertraagd. De afgelopen jaren zijn grote delen van de bevolking tot inzicht gekomen dat extremen leiden tot ongewenste effecten en wordt meer en meer de middenweg gezocht. Een te grote vrijheid van de markt leidt tot ongewenste effecten voor consumenten. Zelfverrijking van bestuurders is een hot thema geworden. Een klimaat waarbinnen de ontwikkeling van aandeelhouderswaarde centraal staat is als vanzelfsprekend goed voor de economie, terwijl tegelijkertijd kaders geschapen dienen te worden om excessief gedrag te bestrijden.

2. Substantiële investeringen zijn nodig om bestaande netwerken op te waarderen, om zo het glasgevaar af te wenden.

Dit kost circa 300 euro per aansluiting. De marges van de telecomoperators zullen dalen en de terugverdientijden worden langer. Nu is de standaard >45%-60% EBTIDA, en 3-5 jaar terugverdientijd voor investeringen. Dit zal weer naar 5-8 jaar gaan, met EBITDA marges van ca 35-40%. Investeerders zullen bedrijven dwingen te focussen om heldere risico's binnen de bedrijven te houden.

3. De hoge operationele marges die nu door de telecom- en catv bedrijven worden gemaakt, geven economische ruimte aan nieuwe toetreders.

Er is voldoende financiële ruimte voor toetreders die genoeg nemen met iets minder marge. Behoudens enkele kleine projecten zal de overheid, onder druk van Europese regelgeving, niet zelf investeren in netwerken. De laagdrempeligheid van de technologie zal vermogende organisaties doen overwegen zelf netwerken aan te leggen of te participeren in investeringsvehikels om (lokale/regionale) glasvezelnetwerken te realiseren. De alsmat consoliderende kabel- en telecombedrijven zullen onvoldoende in staat zijn om te anticiperen op deze initiatieven ten gevolge van een gebrek aan managementfocus of afwijkende investeringscriteria.

4. De waarde van populaire content zal enorm stijgen. Voorbeeld is de waardeontwikkeling van live-sport (voetbal).

5. Veelal gratis diensten worden aan consumenten aangeboden, over de breedbandinfrastructuur van een operator, zonder daarvoor te betalen.

De businessmodellen van partijen zoals Google bestaan eruit dat ze vele miljoenen bezoekers/gebruikers kennen, waarmee ze interessant zijn om advertenties, banners en gesponsorde links te verkopen aan bedrijven. Gezien de grote hoeveelheden (gratis) content via deze portals vormen ze ook een bedreiging voor bestaande uitgevers en omroepen. Sommigen (zoals bijv. Yahoo, Wikipedia, Hyves) bestaan zelfs bij de gratie van zogenaamde User Generated Content. Dit is informatie/content die door consumenten zelf gratis wordt aangeboden aan deze partijen.

6. Technologisch gezien kunnen koper, coax en glasnetwerken min of meer dezelfde eindgebruikerdiensten gaan bieden.

7. De verwachting is dat (commerciële) omroepen, nieuwsorganisaties en uitgevers

verder zullen consolideren. Ook in deze markt ontstaan conglomeraten van internationale, landelijke of regionale samenwerkingsverbanden. De consolidaties worden beperkt tot het maximaal toegestane binnen de wet Media Concentraties.

8. Al is er een neiging om van de bestaande markt te migreren naar nieuwe markten, de komende jaren zal de aandacht gericht zijn op het vinden van nieuw evenwicht in bestaande markten.

Met organisaties van grotere omvang zullen concurrenten ook partners gaan worden. Het lijkt logisch dat concurrenten op diverse niveaus wholesale relaties met elkaar aangaan, net als in andere industrietakken gebruikelijk is. In toenemende mate worden deze wholesale relaties niet meer als strijdig gezien met de retail-business. Hierdoor ontstaat meer ontbundeling van businessmodellen. Er ontstaan nieuwe kasstromen en businessrelaties op alle lagen in de waardeketen. Hiermee verdwijnen ook de risico's van fatale investeringen.

9. OPTA en NMA gaan alleen optreden als het belang van consumenten en de veiligheid van de (eindgebruiker)voorzieningen excessief in het gedrang komen. Binnen de politiek wordt blijvend gevochten om lage consumententarieven.

10. Businessmodellen van kabel- en telecommunicatiebedrijven laten een grote groei zien als het gaat om de verwachting van de omzet uit digitale content.

De verwachtingen bij de kabelbedrijven zijn vooral gericht op het opstuwen van de omzet per klant dankzij digitale televisie. Echter dit zal tegenvallen. De afgelopen jaren hebben we ook gezien dat opkomende concurrentie een neerwaarts effect krijgt op de tarieven. De afgelopen jaren hebben kabelexploitanten de tarieven aanmerkelijk verhoogd en zo de basis gelegd voor de hoge operationele marges. Door de concurrentie zullen deze tarieven weer genormaliseerd worden. Er is geen enkele reden waarom Nederland boven het Europese gemiddelde uit zal komen.

11. Aantal partijen zal afnemen

In de totale markt is een zeer groot aantal partijen actief. In een aantal marktsegmenten zullen we verder gaan consolideren, in andere zal geïnvesteerd moeten worden in verdere groei. Voor veel bedrijven zal dit opnieuw het moment zijn waarop strategische keuzes gemaakt moeten worden.

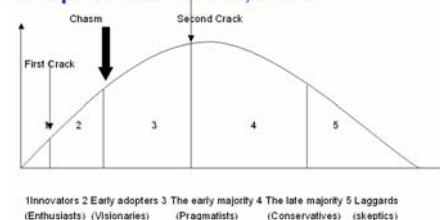
Veel partijen hebben de natuurlijke neiging om zich te richten op aanpalende markten om

businessopportuniteiten na te streven. Zeker in de beginfase van een business lijkt dit logisch. Naar mate een business verder tot ontwikkeling komt, zullen bij het passeren van drempels strategische vragen gesteld moeten worden als:

- Zijn we wel zo goed als onze concurrenten?
- Wat zijn de risico's?
- Past het echt bij onze business?
- Kunnen we het financieren en moet er gedacht worden aan Cash-out durfinvesteerders?
- Wat betekent toetreding andere type investeerders (Private Equity)?
- Consolidaties en overnames
- Eenduidig risicoprofiel en beoordelingsratio

Het is daarom niet vanzelfsprekend dat initiatieven bij een beginnende marktontwikkeling ook als strategische keuze zullen worden doorgezet.

Adopters and Chasm, Moore



## 8 Conclusie

Enkele conclusies over de Nederlandse consumentenmarkt

1. Telecompartijen en mediabedrijven verschillen te veel van elkaar qua cultuur, gedrag, financiële ratio en klantpercepties. De bedrijfstakken hebben elk een ander type aandeelhouders, personeel en management nodig met voldoende focus om in de oorspronkelijke laag van de waardeketen te overleven door middel van horizontale consolidatie en specialisatie.
2. Gezien het belang, de kosten en complexiteit van de wet- en regelgeving kunnen partijen die niet reeds langer in de content organizing laag actief waren, bijna onmogelijk een positie opbouwen zonder overnames.
3. Er zal toenemende afbakening komen in horizontale markten voor de main-stream producten. Dit komt doordat we meer in de consolidatie- dan in de vernieuwingfase zitten.
4. Mobiele operators en vaste operators zullen verder consolideren. Kabel- en telecombedrijven (zoals UPC, Zesko, KPN) zullen op de netwerk-infrastructuur laag actief blijven. Hierbij hoort wel degelijk ook de switching, e-mail boxes, maar NIET de Value Added diensten zoals desktop beheer. Ook de hosting zal apart worden gezet. Stand alone partijen op de Network Organizing en ISP-laag hebben geen duurzame positie.
5. Betalingsmodellen worden diverser om flexibel te blijven om op de behoefte van de eindgebruikermarkt en contentaanbieders te reageren.
6. Betalen voor gebruik zal naast de alom aanwezige flat fee bundels weer terugkomen. Er ontstaat behoefte aan clearinghouses voor de complexe betalingsmodellen. De banken lijken hier een natuurlijk positie te hebben.
7. Er komt voorlopig geen verder consolidatie van uitgevers en oproepen op open kanalen en print. De Nederlandse wetgeving verbiedt dit. Wel zullen Nederlandse bedrijven worden overgenomen en in buitenlandse handen komen.
8. Gezien de geringe investeringsmogelijkheden van KPN en de kabel ontstaat er economische ruimte om een derde partij in de markt te creëren. Het marktaandeel van deze partij zal niet boven de 15%-20% komen. Wanneer de positie van dit bedrijf te groot wordt zal er opnieuw een swap plaatsvinden van eigenaarverhoudingen in de markt.
9. De aandeelhouders van kabel zullen snel wisselen, wat de komende jaren leidt tot blijvende onrust bij deze bedrijven.

In het licht van het bovenstaande is het erg lastig om exact te voorspellen welke bedrijf over een paar jaar exact welke positie in de markt zal krijgen. Bedrijven worden eenvoudigweg overgenomen, veranderen van naam of zelfs van business. De soms onverklaarbare gedragingen van bestuurders en toevalligheden maken dit onmogelijk. Wie het wel weet moet vooral de goede aandelen kopen! Het is dan ook op geen enkele wijze dat ik mij zelf wil aanmatigen correcte voorspellingen te kunnen doen over de ontwikkeling van een kabelbedrijf naar een mediageoriënteerd bedrijf.

Echter, de kans is klein dat de mol een Endemol wordt!