

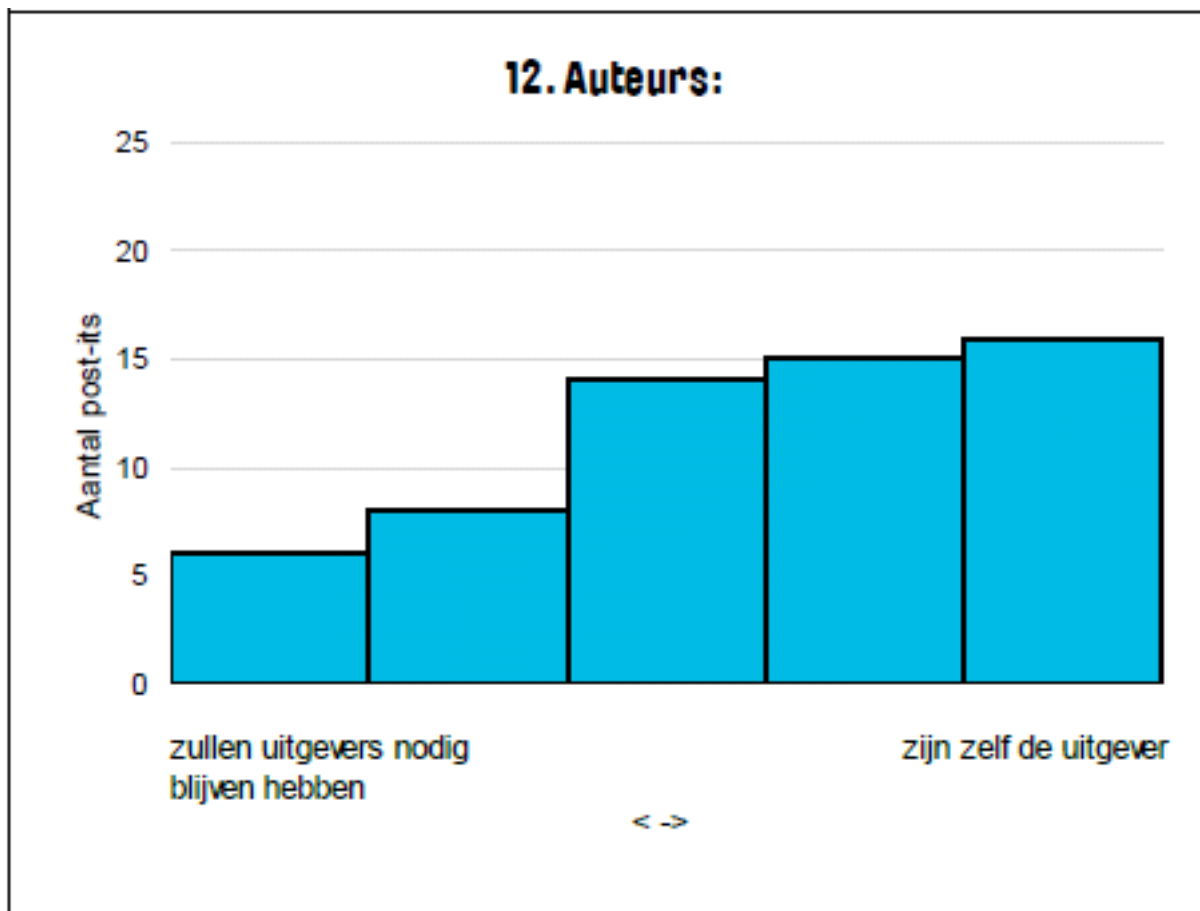
De staat van het vak volgens de bezoekers van inct.spiratie

14-01-2016 10:35

De aanwezigen verwachten veel te investeren in innovatie. Slechts zo'n 20% van de deelnemers denkt minder dan 10% van de omzet komend jaar te investeren in innovatie. De rest verwacht dus meer dan 10% van hun omzet te gaan investeren. Wellicht verklaren deze hoge investeringen ook waarom een ruime meerderheid van de aanwezigen inschat dat hun onderneming over drie jaar gegroeid zal zijn in omvang en omzet. Volgens Erik Clabbers is dit naar alle waarschijnlijkheid veel te optimistisch. De markt laat volgens hem immers een heel ander beeld zien: uitgevers reorganiseren en krimpen. Waar komt dit optimisme en deze verwachting van groei dan vandaan? Uitgevers zijn immers nog steeds op zoek naar nieuwe businessmodellen. Ze moeten over het algemeen meer digitale producten en diensten bieden, terwijl klanten daarvoor bovendien niet of in ieder geval minder voor willen betalen.

Ambitueus

Uitgevers staan nog voor een flinke uitdaging en zijn bovendien erg ambitueus; volgens Erik Clabbers te ambitueus. Enkel investeren in innovatie is onvoldoende om over drie jaar groei te realiseren, zeker als uitkomt wat een overwegende meerderheid van de deelnemers verwacht: dat de auteur zijn eigen uitgever wordt. Dan moet je als uitgever wel heel scherp op je netvlies hebben hoe je nieuwe omzet en nieuwe toegevoegde waarde wilt realiseren.



Het is goed dat uitgevers positief over de toekomst zijn en dat er veel drive is om de gevraagde transitie te maken, maar realisme is op z'n plaats. De ervaring van GEA is dat veel uitgevers weliswaar uit het juiste hout

zijn gesneden en vol kracht en energie de markt betreden, maar dat deze energie niet altijd even efficiënt en gericht wordt ingezet. De ambities zijn te hoog of onrealistisch en ontwikkelingen die mogelijk negatief kunnen uitpakken, worden onderschat.

Veranderingen

De veranderingen die de uitgeefsector moet aanbrengen, oftewel de digitale transitie, vragen echter niet alleen iets van de bedenkers. Er zijn echt wel ideeën genoeg, maar die hebben alleen kans van slagen als de hele organisatie een veranderslag wil en kan maken. Dit is één van de lastigste aspecten en wordt vaak onderschat. Een businessmodel en organisatie kun je, met name de huidige cultuur, niet zomaar even aanpassen. Dat vraagt tijd en veel aandacht. Dat ontbreekt echter vaak. Terwijl een cultuuromslag een randvoorwaarde is om succesvol te innoveren als uitgever. Het huidige model werkt immers niet meer naar behoren. Als traditionele uitgever heb je het – over drie jaar gezien – goed gedaan wanneer je over de hele linie stabiel blijft.

Vraagoverstijgende antwoorden

Naast de resultaten per vraag heeft Erik Clabbers ook de vraagoverstijgende aspecten en extremen geanalyseerd. Hij heeft gekeken naar de zogenaamde disruptiefactor per thema of onderwerp. Dit is de mate waarin de keuzes van de deelnemers de sector op zijn kop zetten. Ook hiervan zet hij een aantal opvallende zaken op een rij.

‘Consultants hebben geen visie’

Deelnemers hebben hun mening gegeven door post-its met hun naam te positioneren op een lijn met op elk uiteinde een tegenovergesteld antwoord. Je zou kunnen zeggen: hoe meer het antwoord in het midden van de lijn is gepositioneerd, des te behoudender en risicolozener is het antwoord. Andersom geldt ook, hoe meer de post-it aan het uiteinde van de lijn gepositioneerd is, des te extremer het antwoord. Dan wordt een heel duidelijke keuze gemaakt. Hoe zwart-wit zijn de opvattingen?

Neutrale antwoorden duiden op twijfel, gebrek aan overtuiging en een gebrek aan een duidelijke visie of mening. Opvallend is daarom dat consultants de stellingen niet zo extreem beantwoorden, vergeleken met de andere groepen aanwezig. Zij nemen dus geen harde stelling in, terwijl je dat wel zou verwachten. Wat zou daar de achterliggende reden van kunnen zijn?

Een consultant helpt een organisatie bij het maken van afwegingen om tot een juiste beslissing te komen, maar neemt zelden de verantwoordelijkheid voor die keuze. Hij of zij helpt de organisatie om keuzes te maken. Als je verschillende opties afweegt kom je eerder in het midden terecht. Er zijn immers voors en tegens, risico's en benefits. Daarnaast werkt een consultant veelal voor verschillende opdrachtgevers. Omdat de situatie per organisatie verschilt, zijn er geen universele, beste strategie en visie die op alle organisaties van toepassing zijn. Er zijn wel basisstrategieën en -visies, maar die moeten vertaald worden naar de specifieke situatie van de organisatie, waardoor de maatregelen substantieel kunnen verschillen. Of hebben de consultants politiek correctie antwoorden gegeven, zodat ze altijd een argument kunnen geven voor hun middenpositie?

Disruptie

Uit acht van de twaalf vragen heeft Erik Clabbers een 'disruptiefactor' berekend door de antwoorden in te delen in de categorieën 'progressief' of 'conservatief'. Over het algemeen bekeken is de disruptiefactor matig. Er wordt gemiddeld een drie gescoord, wat staat voor neutraal. De zaal was dus niet uitgesproken disruptief, progressief of conservatief. Er zijn bovendien geen noemenswaardige verschillen te ontdekken tussen de deelnemersgroepen. Je kunt jezelf daarom de vraag stellen of de industrie wel voldoende open staat voor nieuwe ontwikkelingen. Zijn we zelf wel disruptief genoeg?

Saillant detail is dat Marc Jellema (spreker, Tom Kabinet) zowel het meest extreem als het meest progressief is in zijn antwoorden.

Afsluiting

Als je meer in detail geïnteresseerd bent in de uitkomsten dan kun je de beknopte rapportage [hier](#) downloaden met de uitgewerkte statistieken per vraag. Heb je zelf deelgenomen aan de post-it sessie en ben je benieuwd waar jezelf staat ten opzichte van de rest, stuur een e-mail naar e.clabbers@gea.nl. Daar kun je ook terecht voor andere reacties naar aanleiding van deze publicatie.

GEA heeft veel methodieken om tot nieuwe strategische inzichten en keuzes te komen. Deze zijn geschikt voor kleine groepen, directies en MT's, maar kunnen ook op maat voor grotere groepen worden ingezet. Deze post-it sessie was daar een voorbeeld van.

Erik Clabbers / GEADATA