

Het exploitatiemodel

24-11-2011 08:50

Dromen, durven, doen ...

Tot zover gaat het goed. In veruit de meeste gevallen onderkent de uitgever de problematiek. Vaak is er ook sprake van voldoende drive om een flinke slag te willen maken. Het gaat de meeste collega's goed af om in samenspraak nieuwe uitgedeeën te vormen. Aan dromen geen gebrek zagezegd. Maar wanneer het op handelen aankomt, stopt het proces. Het kost de meeste ondernemers de grootst mogelijke moeite om vanuit hun droom de durf te hebben om iets te gaan doen. In plaats daarvan blijft de uitgever steken in een cirkel van denken. En in dat (doem)denken spelen investerings- en exploitatiemodellen een voorname rol.

Moeilijk?

U vraagt zich wellicht af waarom het dan zo moeilijk is om bij een goed uitgedee ook een vernieuwend exploitatiemodel te verzinnen. Dat heeft met de volgende factoren te maken:

1. vertrouwde met bestaande modellen

De hele organisatie is gewend aan en vertrouwd met het bestaande model. Het is beproefd en succesvol gebleken. Vaak werkt het ook nog steeds en zolang het bestaande model rendement oplevert is het heel lastig er afscheid van te nemen.

2. afhankelijkheid van huidige omzetstromen

De onderneming is ook daadwerkelijk afhankelijk van het bestaande model tot het moment dat een nieuw model eveneens beproefd en succesvol gebleken is.

3. hoogte benodigde innovatiebudget

Om een nieuw innovatief fonds op te bouwen en in exploitatie te brengen is meestal een fors innovatiebudget nodig. Hiermee loopt de uitgever een groot risico. Ook wanneer het nieuwe fonds stap voor stap wordt ontwikkeld. Dit risico neemt pas af, wanneer er sprake is van daadwerkelijk succes met een nieuw model.

4. slow start bij nieuwe modellen

Het kost meestal 3-5 jaar om een nieuw succesvol model ook daadwerkelijk rendabel te maken. Dat is een drempel waar je als ondernemer behoorlijk tegenaan kunt hikken.

De eerste stap

De oplossing is gelegen in fasering. Als uitgever moet je de durf hebben om een eerste stap te zetten op weg naar de horizon van je innovatieve droom. Tegelijk moet je uitgaan van de weg der geleidelijkheid. Een gangbaar model daarbij kent de volgende fasen:

-ontwikkeling innovatieve strategie

-sanering en consolidatie bestaande activiteiten

-vernieuwende experimenten met kleine onderdelen van het fonds

-realisatie nieuwe uitgedef-, marketing en exploitatiemodellen aan de hand van deze experimenten

-uitrol nieuwe modellen over alle belangrijke onderdelen van het fonds

-inpassen bestaande activiteiten in de innovatieve modellen

-afbouw bestaande exploitatiemodel

Kom in actie!

Afwachten is hierbij de slechtst denkbare strategie. Wanneer het bestaande uitgedefmodel eenmaal verouderd is, is de houdbaarheid van het exploitatiemodel eveneens beperkt. Gezien de tijd die nodig is om gefaseerd te komen tot een nieuw model, is direct handelen noodzakelijk. Denk dus niet te veel na over wat u te doen staat, maar kom in actie! Al doende zult u ontdekken welke weg de beste is.

David Huijzer