

# Wat maakt uitgeverijen succesvol?

25-06-2018 13:48



## Wat is succesvol?

Om te kunnen beoordelen welke uitgeverijen succesvol zijn en welke niet, moet je eerst bepalen wat je onder succesvol verstaat. Succes is een veel omvattend en subjectief begrip. Is een uitgeverij succesvol als zij winst maakt? Of wordt succes bepaald door oplages en bereik? Tegen de achtergrond van structureel dalende omzetten bij de meeste uitgeverijen, is er gekozen om omzetontwikkeling als meetlat voor succes te hanteren. Uitgeverijen hebben omzetgroei nodig om te blijven bestaan en duurzaam een rol van betekenis te kunnen blijven spelen in het medialandschap. Waar winstgevendheid een indicatie geeft van de huidige situatie van een onderneming en oplages en bereik een inkijkje geven in de potentie voor de toekomst, daar geeft omzetontwikkeling inzicht in de af- of toename van relevantie in het maatschappelijke verkeer. Dat leidt tot de volgende definitie van succesvol:

“een succesvolle uitgeverij is een uitgeverij die in omzet groeit, waarbij ze geen structurele verliezen lijdt.”

## Top 90 uitgeverijen

In het onderzoek zijn negentig internationaal opererende uitgeverijen onderzocht die in verschillende media werden aangehaald als 'succesvol'. Het gaat om alle typen uitgeverijen: dagbladuitgevers, educatieve

uitgevers, wetenschappelijke uitgevers, magazine-uitgevers, uitgevers van vakinformatie en algemene uitgevers. Van de negentig genoemde uitgeverijen bleek de helft (45) te krimpen, in relevantie in te boeten en dus niet te voldoen aan de gehanteerde definitie van succes. Van de 45 uitgeverijen die wel voldeden aan de definitie van succes is ingezoomd op de veertien die beursgenoteerd zijn, en waar er openbare financiële cijfers van beschikbaar zijn. De veertien uitgeverijen die onderzocht zijn: Quarto Group, Bloomsbury, The Guardian, Scholastic, The New York Times, Informa, Wolters Kluwer, RELX, Brill, Lagardere publishing, Axel Springer, Future, Gannett en The Economist. Bij de analyse van deze veertien uitgeverijen is gekeken naar de opbouw van de omzet en de belangrijkste factoren die aan de omzetgroei hebben bijgedragen.

## Belangrijkste succesfactoren

In de analyse zijn tien 'harde' factoren geïdentificeerd die bijdroegen tot omzetgroei. Deze tien factoren worden 'harde' factoren genoemd omdat deze meetbaar zijn. Afhankelijk van het soort uitgever spelen een of meer factoren een rol. De belangrijkste drie factoren *overall* zijn: 1. acquisitie, 2. marktontwikkeling, 3. productontwikkeling. Negen van de veertien succesvolle uitgeverijen zijn gegroeid doordat zij andere organisaties hebben gekocht, zowel via verticale als horizontale acquisities (hierover meer in het derde artikel in deze reeks). Zes van de veertien uitgeverijen zijn gegroeid doordat zij nieuwe markten hebben aangeboord en vijf van de veertien zijn in relevantie gestegen doordat zij zelf nieuwe producten hebben ontwikkeld. Alle drie de factoren zijn gefinancierd door nieuw kapitaal aan te trekken en winstreserves aan te wenden.

Verder bleek uit het onderzoek dat bij de veertien succesvolle uitgeverijen naast deze drie financieel-economische factoren ook drie gemeenschappelijke 'zachte' factoren een rol speelden. De drie 'zachte' factoren zijn niet meetbaar, maar zijn wel terugkerende factoren in het onderzoek.

- A. Deze uitgeverijen zijn zich zeer bewust van hun rol in de markt en weten precies welke waarde zij toevoegen voor hun klanten.
- B. Het management kiest openlijk voor een strategie die breed intern en extern gedeeld wordt en die met grote discipline gevolgd wordt.
- C. De uitgeverijen richten zich op groei en niet op winst op de korte termijn of het verhogen van bereik op zich.

## Wat kunnen Nederlandse uitgevers hiervan leren?

1. Wil je als uitgeverij groeien? Investeer dan in acquisitie, markt- en/of productontwikkeling.
2. Neem de tijd om te onderzoeken welke waarde je producten toevoegen voor je klanten.
3. Kies voor een begrijpelijke strategie, die breed gedeeld kan worden en waarnaar de hele organisatie handelt.

Dit is het eerste artikel uit een reeks van vier.

Verder zijn verschenen:

- 2 [Kiezen voor productontwikkeling of marktontwikkeling](#)
- 3 [Succesvolle internationale uitgeverijen kiezen voor acquisitie](#)
- 4 [De spectaculaire omzetgroei van Axel Springer](#)

De artikelen zijn onder begeleiding van Jasper Baggerman vanuit de Mediafederatie tot stand gekomen.

Jurjen de Vries