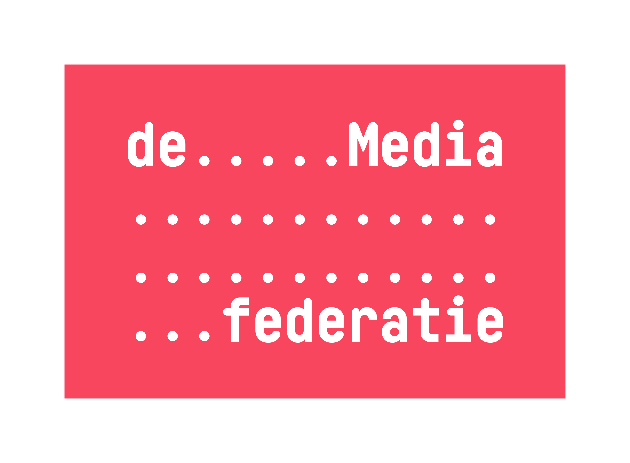
**Succesvolle uitgeverijen in het buitenland**

Jurjen de Vries  
  
Beroepsproduct kans 2  
  
14 augustus 2018



Aantal woorden 15.975

**Titelpagina  
  
Auteur**

Naam: Jurjen de Vries

Studentnummer: 1084375

Klas: CE5

Email: s1084375@student.hsleiden.nl

Telefoonnummer:

**Instituut**

Opleiding: Commerciële economie

Instituut: Hogeschool Leiden

Postcode en plaats: 2333 CK Leiden  
Telefoonnummer: 071 518 88 00

**Organisatie opdrachtgever**

Naam: De Mediafederatie

Adres: Hogehilweg 6

Postcode en plaats: 1011 CC Amsterdam

Telefoonnummer: 020 430 91 50

**Bedrijfsbegeleider**

Naam: Jasper Baggerman

Functie: Senior-adviseur innovatie & digitalisering

Email:

Telefoonnummer:

**Docentbegeleider**

Naam: Colin Reudink

Functie: Docent

**Beoordelaar 1**

Naam: Jan-Bart Heijne

Email:

**Beoordelaar 2**

Naam: Marjolein Schut

Email:

# Voorwoord

Beste lezer,   
  
Voor u ligt de afstudeerscriptie: ´Succesvolle uitgeverijen in het buitenland´. Het is een beroepsproduct, geschreven in het kader van het afronden van de opleiding Commerciële Economie aan Hogeschool Leiden. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Mediafederatie te Amsterdam. Het rapport is in de periode februari 2018 tot en met juni 2018 geschreven.   
  
Na het goed afbakenen van de grenzen van het onderzoek is het schrijven van de scriptie soepel verlopen.   
  
Graag zou ik mijn stagebegeleider en opdrachtgever Jasper Baggerman hartelijk willen bedanken voor de fijne begeleiding tijdens deze afstudeerstage. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider vanuit Hogeschool Leiden, Colin Reudink, bedanken voor alle feedback. Tevens bedank ik alle collega’s van de Mediafederatie, mijn tutorgroep genoten, Frank Veerkamp van Inct.nl en de leden van de Mediafederatie die tijdens mijn stageperiode een bijdrage hebben geleverd aan de voortgang van mijn onderzoek.

Veel leesplezier toegewenst,   
  
Jurjen de Vries

Amsterdam, 14 juni 2018

# Management summary

The total revenue of the Dutch publishing sector decreases while the expenditure on media in the Netherlands is rising and the advertising market is growing. There are several publishers abroad which are known as very successful and growing.  
  
De Mediafederatie, the umbrella trade association of the Dutch publishing sector, wondered what Dutch publishers could learn from this. This has been researched in the form of a graduate internship at Hogeschool Leiden.

The research is based on the main question: "which factors ensure that publishers are successful?". The corresponding objective is as follows: to gain insight into the factors that influence success translated into a creative advice in the form of three inspiring articles for management and managers of Dutch publishing companies.   
  
In order to be able to answer the main question and to realize the aim of the research, the research is divided into three parts. Part one involves choosing the right theoretical framework and drawing up the definition of success within this research. The second part consists of selecting and analyzing the so-called successful publishing companies on the basis of the definition of success and the distillation of the success factors from this. The third part is the elaboration and dissemination of the research results worked out in the form of articles.  
  
As a theoretical framework, Solis' six stages of digital transformation model in combination with a benchmark analysis model has been chosen because the research is about becoming a successful publisher. The draft of the definition of success shows that the decrease of relevance of the publishers is the biggest problem of the sector. Many publishers in the media landscape aim for short term profits instead of long-term growth. This in the long run creates an unsustainable situation. In order to take a more relevant role in the market, a publisher has to grow in revenue. Revenue growth is equal to success within this study.  
  
In the second part, it appears that many publishers are mentioned as successful, but often this is not according to the previously defined definition of success. Filtered on the basis of the definition of success and the availability of the financial figures, this appears to be a lot less. Of the 87 publishers, which are mentioned as successful, only fourteen remain to investigate further. These fourteen publishers have individual and common factors that explain their revenue growth. For each publisher, it is described how the growth in revenue has been built up and which factors contributed to this. A total of ten 'hard' factors were discovered that contributed to the revenue growth and three 'soft' factors.  
  
On the basis of these findings, the third part is worked out. This section translates the conclusions into four articles. These articles will be published via Inct.nl, the platform for publishing experts and distributed via the channels of de Mediafederatie itself to inform the sector about the findings. These articles deal with the most prominent topics that emerged from the analyzes. This is the success story of Axel Springer, the acquisition factor and the market and product development factors. Firstly there will be an article published about the research in general.   
  
  
The conclusion of the research is that there are a total of ten factors that played a role in the revenue growth of the fourteen successful publishers. The three most common explanatory factors for achieving revenue growth are acquisition, market development and product development. Nine of the fourteen successful publishers purchase revenue, six of the fourteen successful publishers are joining new markets and five of the fourteen are developing new products to become more relevant. During the investigation of the fourteen successful publishers that grew in revenue, three common characteristics emerged, soft success factors; these publishers are aware of their role in the market, focus on long term growth instead of short term and choose and follow their strategy.

Inhoud

[Voorwoord 3](#_Toc522103508)

[Management summary 4](#_Toc522103509)

[Inleiding 8](#_Toc522103510)

[Hoofdstuk 1 Introductie Mediafederatie 10](#_Toc522103511)

[Hoofdstuk 2 Probleemformulering 12](#_Toc522103512)

[2.1 Onderzoeksdoelstelling 12](#_Toc522103513)

[2.2 Probleemstelling 12](#_Toc522103514)

[2.3 Deelvragen 12](#_Toc522103515)

[2.4 Doelgroep 13](#_Toc522103516)

[2.5 Afbakening van het onderzoek 13](#_Toc522103517)

[Hoofdstuk 3 Theoretisch kader 15](#_Toc522103518)

[3.1 Afgeleide vraag 15](#_Toc522103519)

[3.2 Betoog 15](#_Toc522103520)

[3.2.1 Benchmarking 15](#_Toc522103521)

[3.2.2 Benchmarkanalysemodel 18](#_Toc522103522)

[3.2.3 The six stages of digital transformation 19](#_Toc522103523)

[3.3 Samenhang theoretische modellen 21](#_Toc522103524)

[Hoofdstuk 4 Onderzoeksmethoden 22](#_Toc522103525)

[4.1 Deskresearch 22](#_Toc522103526)

[4.2 Fieldresearch 22](#_Toc522103527)

[Hoofdstuk 5 Succesvolle uitgeverijen 23](#_Toc522103528)

[5.1 Longlist succesvolle uitgeverijen 23](#_Toc522103529)

[5.2 Shortlist succesvolle uitgeverijen 23](#_Toc522103530)

[5.3 Analyse van succesvolle uitgeverijen 25](#_Toc522103531)

[5.4 De verklarende factoren 26](#_Toc522103532)

[5.5 Overzicht verklarende factoren 33](#_Toc522103533)

[5.6 Conclusies en aanbevelingen verklarende factoren 34](#_Toc522103534)

[Hoofdstuk 6 Conclusie 37](#_Toc522103535)

[Hoofdstuk 7 Implementatie 39](#_Toc522103536)

[7.1 Verantwoording van de implementatie 39](#_Toc522103537)

[7.1.1 Communicatiekanaal 39](#_Toc522103538)

[7.1.2 Organisatiestructuur 40](#_Toc522103539)

[7.1.3 Tijdschema en prioritering 40](#_Toc522103540)

[7.1.4 Kosten- en batenanalyse 41](#_Toc522103541)

[7.1.5 Inhoud van de artikelen 41](#_Toc522103542)

[7.2 Artikel 1 42](#_Toc522103543)

[7.3 Artikel 2 44](#_Toc522103544)

[7.4 Artikel 3 45](#_Toc522103545)

[7.5 Artikel 4 46](#_Toc522103546)

[Bibliografie 49](#_Toc522103547)

[Bijlage 1 Profielen & interviews branchedirecteuren 52](#_Toc522103548)

[Bijlage 2 Longlist 63](#_Toc522103549)

[Bijlage 3 Shortlist algemene uitgeverijen 66](#_Toc522103550)

[Bijlage 4 Shortlist educatieve uitgeverijen 66](#_Toc522103551)

[Bijlage 5 Shortlist uitgeverijen vak & wetenschap 67](#_Toc522103552)

[Bijlage 6 Shortlist magazine uitgeverijen 68](#_Toc522103553)

[Bijlage 7 Shortlist nieuwsmedia uitgeverijen 68](#_Toc522103554)

[Bijlage 8 Wolters Kluwer 70](#_Toc522103555)

[Bijlage 9 Brill 73](#_Toc522103556)

[Bijlage 10 RELX Group 75](#_Toc522103557)

[Bijlage 11 The Economist 79](#_Toc522103558)

[Bijlage 12 Future 82](#_Toc522103559)

[Bijlage 13 Informa 85](#_Toc522103560)

[Bijlage 14 Scholastic 87](#_Toc522103561)

[Bijlage 15 Lagadere publishing 89](#_Toc522103562)

[Bijlage 16 Quarto group 91](#_Toc522103563)

[Bijlage 17 Bloomsbury 93](#_Toc522103564)

[Bijlage 18 Gannett 95](#_Toc522103565)

[Bijlage 19 Axel Springer 97](#_Toc522103566)

[Bijlage 20 Guardian Media Group 100](#_Toc522103567)

[Bijlage 21 New York Times 102](#_Toc522103568)

[Bijlage 22 Evaluatie afstudeerstage 104](#_Toc522103569)

# Inleiding

Ter afronding van de opleiding Commerciële Economie aan Hogeschool Leiden wordt er een afstudeeropdracht uitgevoerd voor de Mediafederatie. Het beroepsproduct staat in het teken van het ontdekken van factoren die ervoor zorgen dat uitgeverijen succesvol zijn. De nadruk ligt echter op het informeren van uitgeverijen die lid zijn over de ontdekte factoren. De aanbevelingen en de implementatie van dit beroepsproduct worden in de vorm van artikelen geschreven voor de beleidsbepalers bij uitgeverijen. Om inzicht te krijgen in de opdracht, is het van belang om de opdrachtgever te beschrijven. De onderzoeksopdracht wordt uitgevoerd voor de Mediafederatie voorheen bekend onder de naam het Nederlands Uitgeversverbond (NUV). De Mediafederatie is de overkoepelende brancheorganisatie voor uitgevers in Nederland. Sinds 2018 is de Mediafederatie de naam van de brancheorganisatie. De Mediafederatie is gevestigd te Amsterdam.   
  
Aanleiding onderzoek  
In de mediasector vindt al jaren een grote transitie plaats van offline naar online, dit vereist nieuwe manieren van werken omdat de omgeving verandert. Hoe kunnen uitgeverijen zich aanpassen en staande houden in de vernieuwde omgevingen. De omzetontwikkeling van de gehele sector loopt voor het tiende jaar op rij terug (Nederlands Uitgeversverbond, 2017). Het bestaansrecht en relevantie staan op het spel. Uitgeverijen lijken de noodzaak om te transformeren niet altijd te voelen omdat er bottom line vaak weinig verandert door intensieve kostenbesparing. De Mediafederatie probeert de leden, aangesloten uitgeverijen, zo goed mogelijk te informeren en te ondersteunen in de transitie naar een succesvolle uitgeverij.   
  
De Mediafederatie erkent deze situatie en heeft eind 2016 een senior adviseur Innovatie & Digitalisering aangesteld. In de uitgeefsector heerst een gesloten innovatiecultuur. Met de aanstelling van een senior adviseur wil de Mediafederatie deze gesloten cultuur doorbreken en ondersteunen in innoveren. Op basis van drie manieren wordt er aan het thema innovatie & digitalisering gewerkt:   
- Verbinden; er is een netwerk opgericht dat innovatieverantwoordelijken van uitgeverijen in contact brengt met elkaar om kennis te delen;  
- Aansluiten; uitgeverijen kennis op laten doen met relevante instituten en bedrijven van buiten de branche;  
- Informeren; het verzamelen en verspreiden van kennis over ontwikkelingen, relevante start ups en best practices met als doel uitgevers te inspireren en aan te zetten tot innovatie.  
  
In het proces naar een veranderende organisatie kunnen uitgeverijen veel van elkaar leren, aangezien de uitgeverijen voor dezelfde uitdagingen staan. Daarin kunnen uitgeverijen ook leren van uitgeverijen in het buitenland. De Mediafederatie wil de leden informeren over de best practices van uitgeverijen in het buitenland die deze transitie succesvol hebben doorlopen. Om de best practices te kunnen presenteren aan haar leden moet achterhaald worden welke uitgeverijen er succesvol zijn en waarom. Om deze informatie te kunnen verstrekken is de hoofdvraag voor dit onderzoek ontstaan.   
  
De scriptie bestaat uit drie onderdelen: Deel één omvat het kiezen van het juiste theoretische kader en het opstellen van de definitie van succes binnen dit onderzoek. Het tweede onderdeel bestaat uit het selecteren en analyseren van de zogenaamd succesvolle uitgeverijen aan de hand van de gehanteerde definitie van succes en het destilleren van de succesfactoren hieruit. Het derde onderdeel is de uitwerking en verspreiding van de onderzoeksresultaten die zijn uitgewerkt in de vorm van artikelen. Dit is het beroepsproduct en tevens de implementatie van de conclusies en aanbevelingen, vooraf volgt een verantwoording van de implementatie.   
  
De implementatie van de ontdekte informatie zal in een passend beroepsproduct gepresenteerd worden aan de leden van de Mediafederatie. Omdat er niet voor elke lid een passend implementatieplan geschreven kan worden zal de implementatie verwerkt worden in artikelen. De implementatie zal bestaan uit vier artikelen, het eerst artikel zal het onderzoek behandelen en de andere drie artikelen behandelen de meest prominente onderwerpen die uit de analyses naar voren kwamen. Deze artikelen worden gepubliceerd via Inct.nl, het platform voor uitgeefexperts en verspreid via de kanalen van de Mediafederatie zelf om de sector te informeren over de conclusies en aanbevelingen zodat deze door de uitgeverijen zelf geïmplementeerd kunnen worden.

Hoofdstuk 1 Introductie Mediafederatie  
  
De Mediafederatie is de overkoepelende brancheorganisatie voor uitgevers in Nederland. Sinds 2018 is de Mediafederatie de naam van de brancheorganisatie. De brancheorganisatie NUV is in 1996 ontstaan uit een samenvoeging van drie brancheverenigingen. De Mediafederatie behartigt te collectieve belangen van uitgevers van vak en wetenschap, nieuws, leermiddelen, literatuur en entertainment & lifestyle. Destijds was het de eerste brancheorganisatie in Europa waarin meerdere productgroepen waren verenigd. Alle branches uit de uitgeefsector hebben een autonome branchevereniging. Binnen de Mediafederatie zijn er vijf brancheverenigingen. Uitgeverijen kunnen lid zijn van meerdere branchevereniging. De vijf brancheverenigingen zijn:  
  
- Media voor Vak & Wetenschap (MVW)  
MVW behartigt belangen van professionele, wetenschappelijke en vakinformatieve uitgevers en van uitgevers voor het hoger onderwijs in Nederland. In totaal heeft MVW 53 leden met gezamenlijk een omzet van 348 miljoen euro**.** Het ledenbestand bestaat uit zowel multinationals, nieuwe toetreders alsook niche-uitgeverijen. De leden zijn actief in vijftig verschillende marktsegmenten. - NDP Nieuwsmedia (NDP) NDP Nieuwsmedia behartigt de zakelijke en journalistieke belangen van Nederlandse nieuwsbedrijven in de private sector. Nieuwsmedia zijn alle media die nieuws publiceren door middel van kranten, apps, websites, tv, radio en persbureaus. NDP nieuwsmedia is platformonafhankelijk en alle commerciële nieuwsmedia kunnen zich aansluiten. In totaal heeft NDP nieuwsmedia 15 leden met 40 nieuwsmerken die gezamenlijk een omzet vertegenwoordigen van 1,1 miljard euro.   
  
- Groep Educatieve Uitgevers (GEU)  
GEU behartigt de belangen voor uitgevers van leermiddelen, toetsen en educatieve dienstverlening in Nederland. Door deze uitgevers te laten samenwerken in de brancheorganisatie wordt er gewerkt aan het mogelijk maken van het onderwijs dat scholen willen bieden. In totaal heeft de GEU 43 leden met een gezamenlijke omzet van ruim 400 miljoen euro.   
- Groep Algemene Uitgevers (GAU)   
GAU behartigt de belangen van boekenuitgevers die zich op de publieksmarkt richten in de segmenten literatuur, fictie, non-fictie en kinderboeken. Voor haar leden treedt de GAU op als vertegenwoordiger naar overheden en andere belanghebbende in het boekenvak. In totaal heeft de GAU 95 leden met een gezamenlijke omzet van 521 miljoen euro.   
  
- Magazine Media Associatie (MMA)   
MMA behartigt de belangen magazine mediabedrijven en ondersteunt haar leden in de transitie van magazine merk naar multimediale merken. In totaal heeft MMA 30 leden met 140 nieuwsmerken die gezamenlijk een omzet vertegenwoordigen van 527 miljoen euro.   
  
In totaal hebben de brancheverenigingen 149 leden aangesloten leden die gezamenlijk 90% van de markt vertegenwoordigen. Een aantal uitgeverijen is lid van meerdere brancheverenigingen omdat deze opereren in meerdere sectoren. De gehele branche is goed voor een jaarlijkse omzet van 2,7 miljard euro, hiermee is het de grootste branche in de media & entertainment sector (Nederlands Uitgeversverbond, 2017)   
  
 **Activiteiten**De missie van de Mediafederatie is om voor uitgevers in Nederland een zo gunstig mogelijk ondernemersklimaat te creëren. De activiteiten worden afgestemd op basis van ontwikkelingen over maatschappelijke, juridische, politieke en sociaaleconomische thema’s. De Mediafederatie lobbyt zowel nationaal als internationaal, er is zeer regelmatig contact met Den Haag en Brussel. Er wordt gelobbyd voor een zo gunstige mogelijke wet- en regelgeving. Belangrijkste beleidsterreinen hierin zijn btw, persvrijheid, privacywetgeving, betalingsverkeer en auteursrecht.  
  
Naast belangenbehartiging voor alle leden, kunnen leden ook een beroep doen op individuele dienstverlening van de Mediafederatie. Zo voorziet het haar leden van deskundig advies op economisch/juridisch terrein en op het gebied van innovatie/digitalisering en sociale zaken. Dit is een kosteloze en primaire taak net als het voorzien van modelcontracten, branchegegevens en regelingen.   
  
Buiten de bovengenoemde activiteiten vervult de Mediafederatie ook een rol als sociëteit. Door de Academy, de thema's en de brancheverenigingen worden bijeenkomsten en trainingen georganiseerd over relevante onderwerpen. Deze onderwerpen kunnen branche breed zijn of specifiek voor een bepaalde sector. Daarnaast vervult de Mediafederatie ook een netwerkfunctie voor haar leden en worden er bijeenkomsten gehouden om ervaringen te delen en van elkaar te leren.

# Hoofdstuk 2 Probleemformulering

In dit hoofdstuk worden de probleemstelling, doelstelling, deelvragen en afbakening geformuleerd.

2.1 Onderzoeksdoelstelling  
De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: inzicht geven in de factoren die van invloed zijn op de transformatie naar een succesvolle uitgeverij vertaald in een vier tastbare artikelen.   
  
De onderzoeksopdracht geeft inzicht in de wijze waarop succesvolle uitgeverijen de transitie van papier naar online hebben doorlopen. Er moet doorgrond worden wat de verklarende factoren zijn voor het succes en hoe deze toegepast kunnen worden zodat Nederlandse uitgevers deze transitie effectiever kunnen doorlopen. Dit wordt vastgelegd in een beroepsproduct. Dit beroepsproduct zal bestaan uit vier artikelen waarin de aanbevelingen en conclusies beschreven worden ten aanzien van de implementatie. De uitwerking van deze artikelen wordt opgeleverd in vier opeenvolgende maanden door een mediaplatform. Het is de bedoeling dat het beroepsproduct, de artikelen, handvatten biedt voor Nederlandse uitgeverijen die de transitie naar een succesvolle uitgeverij willen doorlopen om de ontdekte factoren te implementeren. De Mediafederatie is er voor al haar leden en kan daarom geen op maat gemaakte implementatie bieden, de artikelen zullen de implementatie zijn van dit beroepsproduct.   
Samenvattend: het doel is om inzicht te geven in de factoren die van invloed zijn op de transformatie naar een succesvolle uitgeverij en het resultaat is Nederlandse uitgeverijen te inspireren door vier tastbare artikelen op te leveren.

2.2 Probleemstelling

De Mediafederatie wil achterhalen welke uitgeverijen succesvol de transitie van papier naar online hebben doorlopen en hoe deze uitgeverijen dat hebben gedaan. Vanuit deze vraag is de onderstaande probleemstelling geformuleerd:*“**Welke factoren zorgen ervoor dat uitgeverijen succesvol zijn?”*

2.3 Deelvragen  
De deelvragen zijn opgedeeld in een aantal hoofddeelvragen die ondersteund worden door subvragen. De deel- en subvragen worden behandeld en beantwoord in verschillende hoofdstukken.   
  
Hoofddeelvraag 1: Hoe definieer je een succesvolle uitgever?   
- Is een winstgevende organisatie succesvol?   
- Is het behalen van omzetgroei noodzakelijk om een succesvolle organisatie te zijn?   
- Is een organisatie die organische groeit succesvol?  
- Is een organisatie die groeit door acquisitie succesvol?  
  
Hoofddeelvraag 2: Welke uitgeverijen zijn er in 2017 succesvol?   
- Welke uitgeverijen worden succesvol genoemd?   
- Welke uitgeverijen zijn succesvol aan de hand van de gestelde definitie van succes?   
Hoofddeelvraag 3: Waarom zijn deze uitgevers succesvol?   
- Welke kritische succesfactoren zijn van invloed op het succes?   
- Welke eigenschappen bezit deze uitgever?   
- Wat zijn de best practices/succesfactoren?   
- Hoe worden de best practices/succesfactoren toegepast?

Hoofddeelvraag 4: Wat zijn de overeenkomsten tussen succesvolle uitgevers?   
- Welke verklarende factoren delen succesvolle uitgevers met elkaar?   
- Wat zijn de verschillen tussen succesvolle uitgevers?   
- In welke mate is de individuele succesfactor relevant of toepasbaar voor andere uitgevers?

2.4 Doelgroep  
De onderzoeksdoelgroep van dit onderzoek zijn succesvolle uitgeverijen in het buitenland. Maar wat is succesvol? Succes is een veel omvattend en subjectief begrip. In paragraaf 2.5 van dit rapport wordt beschreven wat succes binnen dit onderzoek inhoudt.

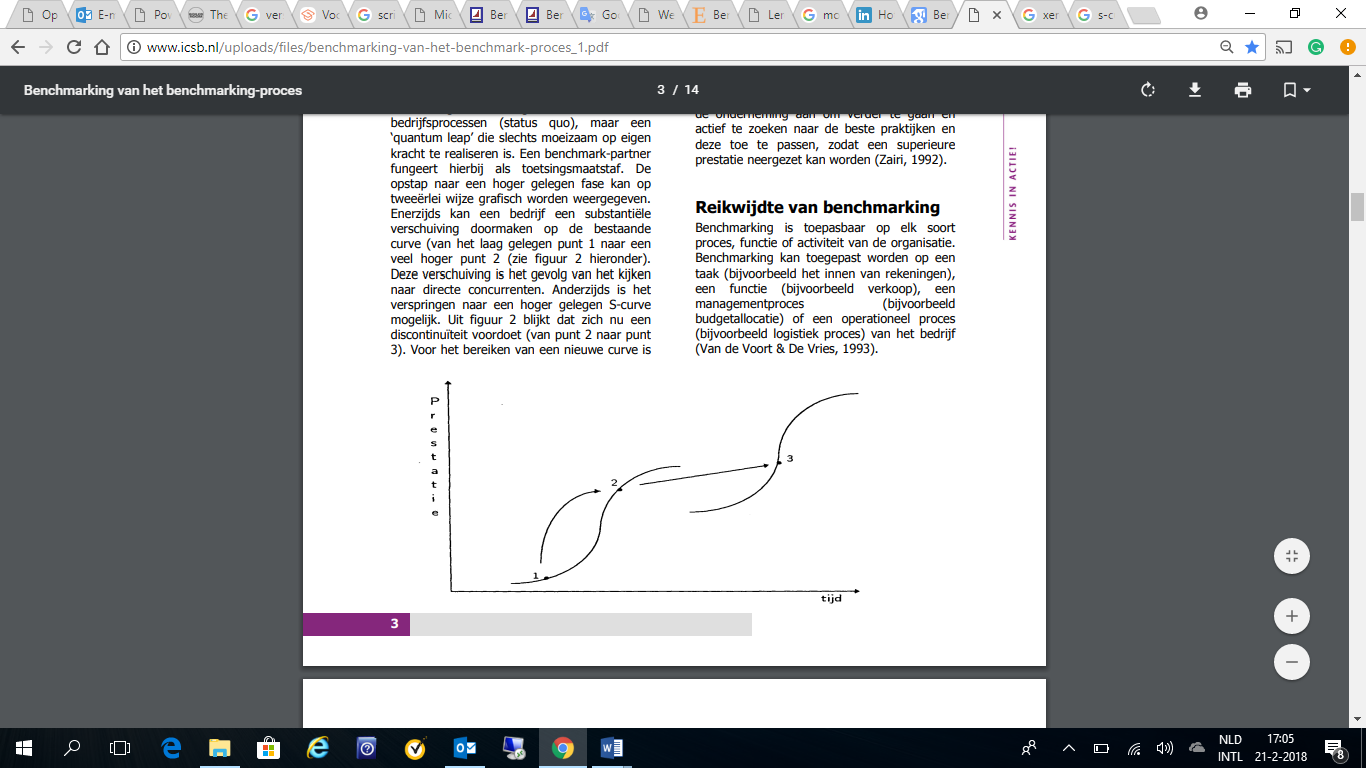
2.5 Afbakening van het onderzoek   
Om te kunnen beoordelen welke uitgeverijen succesvol zijn en welke niet, moet je eerst bepalen wat je onder succesvol verstaat. Succes is een veel omvattend en subjectief begrip. Hieronder wordt voor dit onderzoek vastgesteld wat de definitie van een succesvolle uitgeverij. Binnen dit onderzoek is de definitie van een succesvolle uitgeverij 5opgesteld om af te bakenen wat onderzocht wordt. Het vaststellen van deze definitie is van belang om te waarborgen dat een andere onderzoeker het onderzoek herhaaldelijk kan uitvoeren. Door middel van de gehanteerde definitie staan de grenzen van het onderzoek vast.

**De definitie van een succesvolle uitgeverij**  
De rol van uitgeverijen in het medialandschap wordt steeds kleiner. Hun gezamenlijke omzet neemt af terwijl de economie groeit. Uitgeverijen krijgen steeds minder geld voor hun producten en diensten, op den duur een onhoudbare situatie. Omzetgroei is noodzakelijk om te blijven bestaan en duurzaam een rol van betekenis te blijven spelen, relevant te blijven. Uitgeverijen die niet groeien in omzet weten onvoldoende de inflatie van hun huidig portfolio te compenseren met nieuwe ontwikkelingen. Ze kunnen in het heden winstgevend zijn, maar nemen in relevantie af. Voor dit onderzoek betitelen wij deze als niet succesvol. Anders gezegd; uitgeverijen die groeien in omzet definiëren wij als succesvol.  
  
De verklaring voor omzetgroei als succes is ontstaan door te kijken naar van drie relevante pijlers om een uitgeverij te analyseren. De drie pijlers zijn de huidige situatie (o.m. winst en assets), de potentie (o.m. bereik, oplagen en arpu-gap) en de lange termijn ofwel duurzaamheid van de organisatie (o.m. omzet).   
  
Wanneer een uitgeverij winst maakt kan er voldaan worden aan de betalingsverplichtingen en dividend worden uitgekeerd. Maar het zegt niks over de potentie van het bedrijf of de duurzaamheid van de uitgeverij. Winst kan namelijk gerealiseerd worden met omzetdaling en vermindering van potentie. Winst heeft zodoende ook geen invloed op de rol en relevantie van de uitgeverij in de maatschappij. Het realiseren van winst met een dalende omzet is iets wat veel voorkomt bij uitgeverijen. Doordat er winst gemaakt wordt blijft soms de urgentie om te veranderen en te groeien achterwege. Dit bleek ook uit de afsluitende oneliner van Vibeke Duyff (Director Business Development & retail, kids & teens bij Sanoma) tijdens het magazine media cafe event over het vitaal houden van een mediamerk; *‘’stabiel is het nieuwe up’’*. Behoud van omzet in plaats van uitbouwen.   
  
Omzetgroei daarentegen staat voor behouden of groeien van de relevantie van de uitgeverij. Het betekent dat de uitgeverij over het jaar meer geld uit de markt heeft weten te halen, met als gevolg dat de uitgeverij relevanter en succesvoller is geworden. Dit zegt niks over de potentie van de omzetgroei en de totstandkoming ervan. Omzetgroei kan op twee manieren ontstaan; organische groei of door middel van acquisitie. Organisch omzetgroei is in potentie relevanter dan acquisitie. Acquisitie is een voorspelling voor het jaar erop dat het stukje aangekochte omzetgroei succesvoller wordt. Er is op deze manier geen garantie op herhaling.  
  
**Gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek:** een succesvolle uitgeverij is een uitgeverij die in omzet groeit, waarbij geen aanzienlijke verliezen worden geboekt of de verliezen toe te schrijven zijn aan substantiële uitbreiding van omzet of potentie.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader   
  
Naar aanleiding van de probleemstelling wordt in het theoretisch kader een afgeleide vraag opgesteld. De afgeleide vraag wordt beantwoord in het daaropvolgende betoog dat in gaat op aansluitende theorieën.

3.1 Afgeleide vraag   
Zoals in de probleemstelling beschreven is, staat het onderwerp transformatie centraal. In dit hoofdstuk staat beschreven wat er bekend is omtrent de stappen van digitale transformatie en welke hulpmiddelen hiervoor ingezet kunnen worden. Omdat uitgeverijen relevant willen blijven, ligt de nadruk vooral op transformatie naar groei in omzet, zowel online als offline. De afgeleide vraag luidt als volgt: *“Hoe kan digitale transformatie succesvol doorlopen worden door uitgeverijen om relevanter te worden?”*

3.2 Betoog  
In het betoog staan verschillende theoretische modellen beschreven die relevant zijn voor het onderzoek. Hiervan is er één een verklarend model en de andere twee zijn ondersteunend. In het stuk over de modellen volgt een toelichting over de inhoud en toepasbaarheid. De ondersteunende modellen dienen als stappenplannen voor uitvoering van het onderzoek. Om de stappen te verklaren is er een verklarend model noodzakelijk, deze zal als laatste beschreven worden.

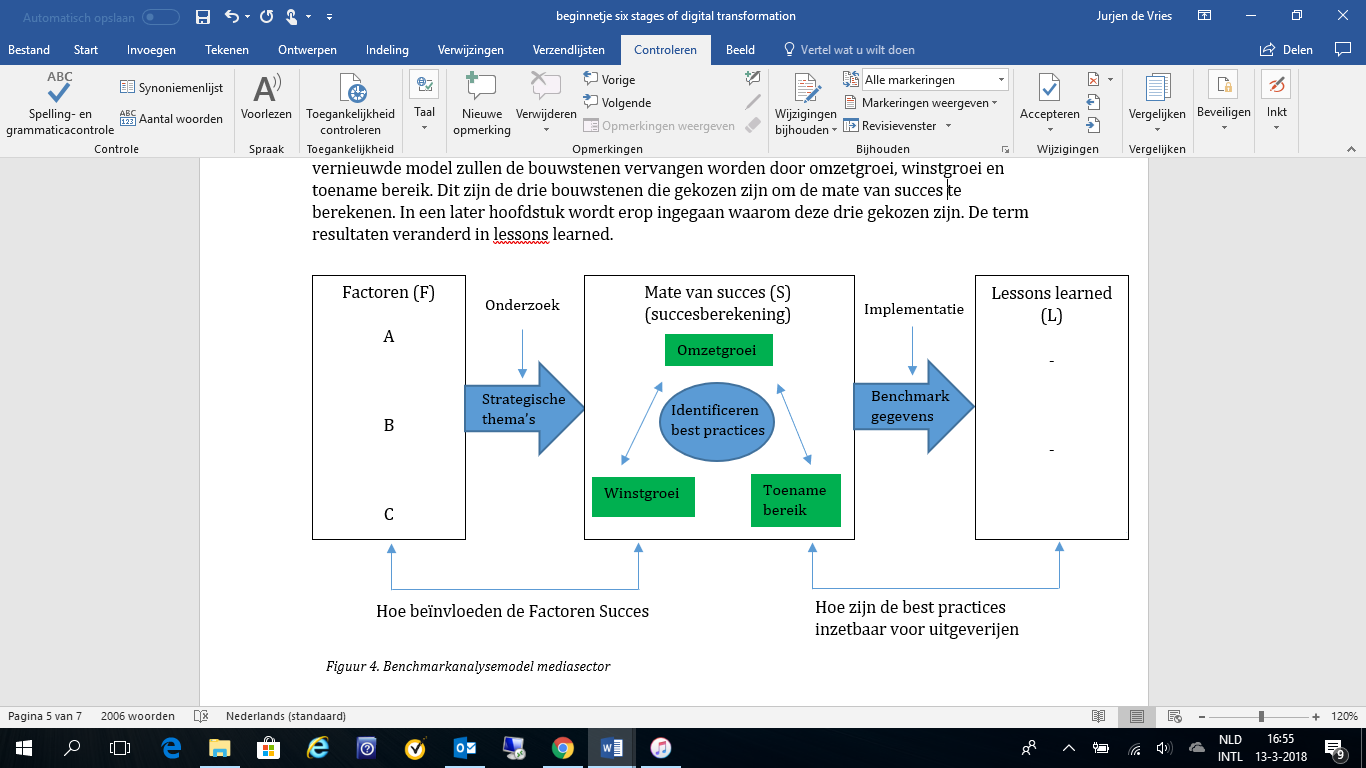
3.2.1 Benchmarking   
Benchmarking is een strategisch managementinstrument voor doelmatigheid- en kwaliteitsverbeteringen. Het wordt toegepast om resultaten en strategie van bedrijven te vergelijken met andere bedrijven. Deze toepassing kan gebruikt worden binnen en buiten de eigen sector. Het doel van een benchmark is om te achterhalen wat de best practices zijn van de bedrijven die geobserveerd worden, zodat deze overgenomen en geïmplementeerd kunnen worden. Het is de bedoeling dat deze best practices de prestaties van het bedrijf verbeteren. Benchmarking wordt als noodzaak gezien in het continue leerproces in groei en verbetering. Bedrijven kunnen niet keer op keer het wiel uitvinden en moeten leren van vooruitgang van anderen (Bendell, Boulter, & Kelly, 1993).   
  
Waalewijn en Kamp definiëren benchmarking als volgt:   
“Benchmarking is de techniek waarbij systematisch en grondig de prestaties en achterliggende operationele en managementvaardigheden van organisaties met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied onderzocht worden. Deze techniek heeft tot doel de eigen prestaties en werkmethoden te spiegelen aan de beste en nieuwe ideeën en inzichten te vertalen naar de eigen organisatie om te komen tot een drastische verbetering van de prestatie (Waalewijn & Kamp, 1994).”  
  
Uit de bovenstaande definitie blijkt dat benchmarking meer is dan een concurrentieanalyse. De grootste verschillen tussen benchmarking en een concurrentieanalyse zijn als volgt:  
Een concurrentieanalyse vergelijkt alleen de producten/diensten en betrekt hierin alleen de directe concurrenten. Een benchmarking analyseert de operationele vaardigheden voor de totstandkoming van de producten en diensten. Het hoofddoel bij benchmarking is om te achterhalen hoe de prestaties zijn gerealiseerd. Daarom wordt bij benchmarking gefocust op bedrijven die uitermate succesvol zijn, deze bedrijven worden de ‘best-in-class’ genoemd. Benchmarking fungeert als leerproces voor verbetering, zo kan een benchmark aanzetten tot verandering (Waalewijn & Kamp, 1994).   
  
Er zijn vier ontwikkelingsfases van Benchmarking, namelijk; reverse engineering, competitive benchmarking, process benchmarking en strategic benchmarking. De strategische benchmarking is voor dit onderzoek het meest relevant. Uitgeverijen staan voor enorme uitdagingen en sommige vrezen dat hun bestaansrecht komt te vervallen. Grote veranderingen zijn noodzakelijk om de concurrentiepositie uit te bouwen. Strategische benchmarking is uitermate geschikt voor radicale doorbraken in productiviteit, procesverbetering of het creëren van onderscheidend vermogen. Om dit te realiseren is er een benchmark-partner, een succesvolle uitgeverij, nodig om als toetsingsmaatstaf te fungeren. De opstap naar verbetering van de prestaties kan grafisch op twee manieren weergegeven worden (zie Figuur 1). De eerste manier is een verschuiving op de huidige s-curve (van punt 1 naar punt 2). Deze verschuiving is het gevolg van het implementeren van best practices van bedrijven uit dezelfde branche. Ten tweede is het mogelijk om de sprong te maken naar een andere s-curve (van punt 2 naar punt 3). In dit geval is het vaak noodzakelijk om buiten de branche te kijken (Zairi, 1992).   
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
Om te bepalen wat er gebenchmarkt wordt, stellen Davis & Patrick dat er onderzocht moet worden wat de kritische succesfactoren zijn van de branche. Deze kritische succesfactoren zijn het uitgangspunt van de benchmarking. De kritische succesfactoren zijn van grote invloed op het succes van het bedrijf. Kritische succesfactoren kunnen geïdentificeerd worden door te kijken naar de waarde toevoeging van het bedrijf in de huidige markt. De ‘best-in-class’ uitgeverij per branche wordt bestudeerd om te achterhalen wat voor hen kritische succesfactoren zijn en of deze ook toepasbaar zijn voor anderen uitgeverijen (Davis & Patrick, 1993).   
  
Een benchmark onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een aantal fases waaraan een stappenplan zit gekoppeld. Een aantal grote bedrijven heeft een stappenplannen ontwikkeld voor eigen gebruik. De bekendste zijn het 10-stappenplan van Xerox en het 12-stappenplan van AT&T. Voor een benchmark onderzoek is geen uniform model beschikbaar die de stappen in het proces weergeven (van de Voort & de Vries, 1993). De meeste bedrijven en instellingen ontwikkelen een eigen stappenplan. Vaak hebben de stappenplannen veel overeenkomsten, maar verschillen ze van elkaar omdat ze op maat zijn gemaakt voor de specifieke situatie. De fases die voor deze scriptie worden aangehouden zijn;   
1. Ontwikkelen van benchmarkmodel;  
2. Verzamelen van gegevens;  
3. Analyseren van de gegevens;  
4. Rapporten van de bevindingen;  
5. Verspreiden van bevindingen.  
  
Om de fases goed te doorlopen, wordt het onderzoek opgehangen aan het 10-stappenplan van Xerox. Het stappenplan van Xerox bevat alle noodzakelijke stappen en is een veel gebruikt stappenplan voor het opzetten van een benchmark (Waalewijn & Kamp, 1994). Aan de hand van dit model kunnen de deelvragen 1,2 en 4 worden beantwoord. De deelvraag 3 wordt beantwoord door middel van benchmarkanalysemodel. Samen leidt dit tot een antwoord op de hoofdvraag. Op de volgende pagina wordt het stappenplan weergegeven (zie Figuur 2). Hierop volgt een korte uitleg per stap in het benchmarkingproces.   
Afbeelding met schermafbeelding

Beschrijving is gegenereerd met zeer hoge betrouwbaarheid

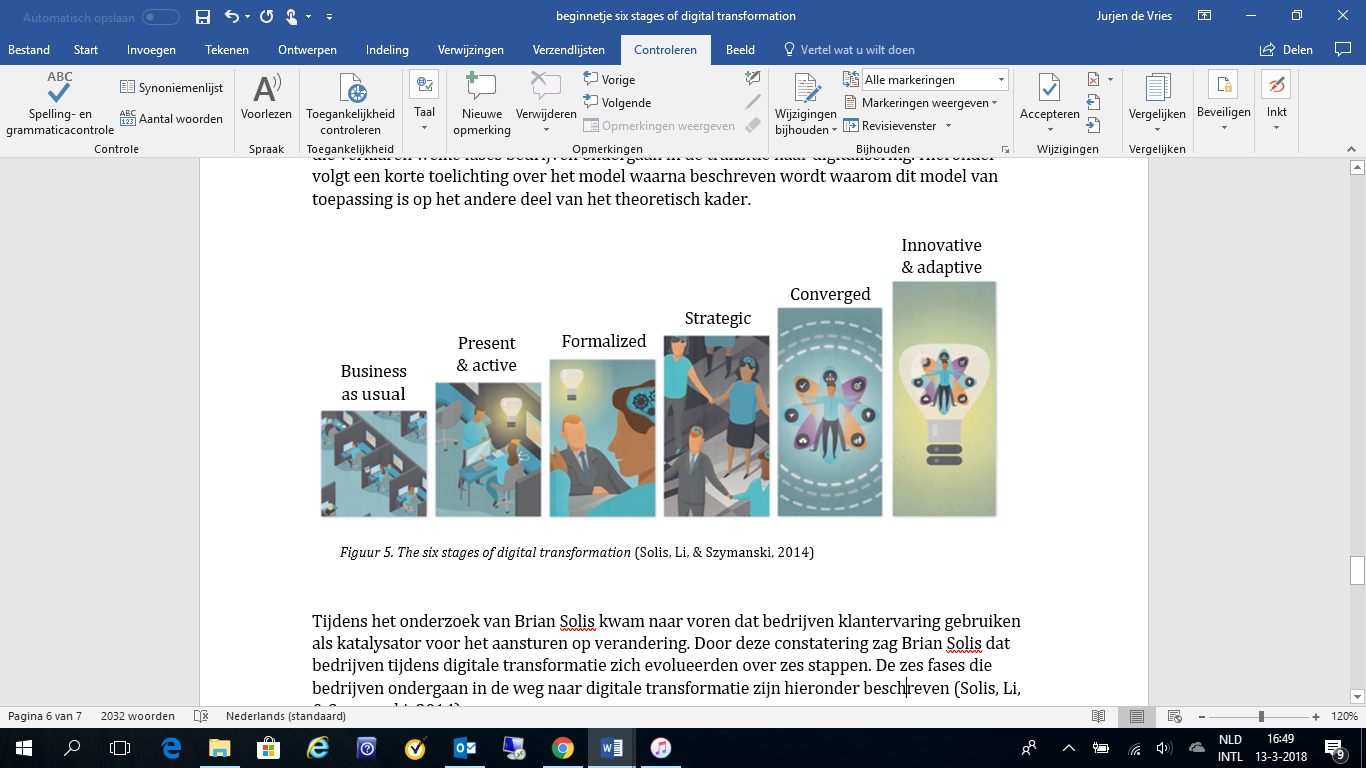
*Figuur 1: s-curve*

In het boven getoonde model ontbreekt één stap, namelijk de voorbereiding op de benchmark. Deze stap wordt aangeduid als stap nul. Ter voorbereiding moet de Mediafederatie zich afvragen wat de reden en wat het doel is van de benchmarking. De reden voor de benchmarking staat beschreven in de aanleiding van het onderzoek. Het doel van de benchmarking is geformuleerd in de doelstelling en de probleemformulering. Voordat er aan de benchmarkinganalyse begonnen wordt dient dit helder geformuleerd te zijn (Waalewijn, Hendriks, & Verzijl, 1996).   
Stap één is om te bepalen op welk onderwerp de benchmarking toegepast wordt. Er zijn verschillende redenen denkbaar om tot een onderwerp te komen voor de benchmarking.  
Nadat er gekozen is voor een onderzoeksonderwerp wordt erin stap twee gezocht naar benchmarkingpartners. Als benchmarkingpartners   
worden de ‘best-in-class’ geselecteerd als maatstaf. In deze benchmarking zijn de ‘best-in-class’ uitgeverijen die door ons als succesvol worden bestempeld. In de derde en laatste stap van deze fase wordt de uitvoering van het onderzoek bepaald en wordt er een keuze gemaakt welke data er verzameld wordt (Waalewijn, Hendriks, & Verzijl, 1996). In stap vier wordt de prestatiekloof aangetoond. De prestatiekloof wordt aangetoond door middel van de vergelijking van de prestatie factoren van het branche gemiddelde en de benchmarkingpartner. Per branche wordt het branche gemiddelde vergeleken met de ‘best-in-class’ uit deze branche, dit levert in totaal vijf keer een prestatiekloof op. Er kunnen drie soorten prestatiekloven uit de vergelijking komen namelijk negatief, gelijk en positief (Camp, 1992). Stap vijf is om te bepalen wat het toekomstige prestatieniveau moet zijn om bij te blijven. Uitgeverijen mogen dan door middel van de ontdekte best practices weten hoe de huidige kloof gedicht moet worden Dit is geen garantie voor de toekomst. Best practices ontwikkelen zich door omdat de markt verandert en uitgeverijen moeten daarom inzetten opgroeien om niet weer achterop te raken. Voordat de best practices geïmplementeerd kunnen worden, zullen de best practices eerst gecommuniceerd moeten worden. In stap zes en zeven wordt geformuleerd hoe deze best practices gepresenteerd worden zodat ze voor anderen inzetbaar zijn, hiervoor zullen doelen opgesteld worden. Dit is cruciaal ter voorbereiding op de implementaties. In de stappen acht, negen en tien zullen actieplannen ontstaan uit de opgestelde doelen. De actieplannen houden in dat er een implementatie geschreven wordt voor een aangetoonde best practices.   
  
**Toepasbaarheid**   
Het onderzoek wil achterhalen wat de verklarende factoren zijn voor succes van buitenlandse uitgeverijen om zo Nederlandse uitgeverijen hierover te kunnen informeren. De opbouw van het benchmarking stappenplan biedt hiervoor een duidelijke route. Het maakt de noodzaak van het onderzoek duidelijk en dwingt de onderzoeker de onderzoeksdoelgroep af te bakenen door vast te stellen welke partijen onderzocht zullen worden. Andere stappen uit het benchmarkingmodel die toepasbaar zijn voor dit onderzoek zijn stap 5 het vaststellen van de gewenste situatie als uitgangspunt en stap 6 het bekend maken van de gevonden factoren en het zorgen voor acceptatie onder de Nederlandse uitgeverijen. Dit sluit aan op de uitwerking van het beroepsproduct, artikelen die als implementatie dienen.

*Figuur 2. Stappenplan benchmarking Xerox*

3.2.2 Benchmarkanalysemodel  
Omdat het bovenstaande stappenplan niet aansluitend genoeg is voor alle deelvragen wordt het benchmarkanalysemodel van Poerstamper toegepast. Het benchmarkanalysemodel van Poerstamper is ontwikkeld voor benchmarking van de zorgsector in opdracht van PricewaterhouseCoopers (Poerstamper, van Mourik, & Veltman, 2007). Het benchmarkanalysemodel van Poerstamper zal een paar aanpassing bevatten om het geschikt te maken voor de mediasector. In Figuur 3 staat het originele model weergegeven daaronder wordt beschreven welke aanpassingen worden gedaan om het geschikt te maken voor de mediasector.   
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
De aanpassingen die gedaan worden aan het model worden eerste beschreven. Hierop volgt in Figuur 4 de nieuwe weergave van het benchmarkanalysemodel geschikt gemaakt voor dit onderzoek in de mediasector. De aanpassing wordt gedaan omdat de huidige termen in het model niet relevant zijn voor dit onderzoek. De term “input” in het model is veranderd in de succesfactoren die achterhaald zullen worden. De “bouwstenen” zullen de mate van succes genoemd worden. De mate van succes hangt af van de succesberekening. De mate van succes en de succesberekening worden in het model van Poerstamper bepaald door drie bouwstenen (zie Figuur 3). In het vernieuwde model zullen de bouwstenen vervangen worden door omzetgroei, winstgroei en toename bereik. Dit zijn de drie bouwstenen die gekozen zijn om de mate van succes te berekenen. In hoofdstuk vijf wordt erop ingegaan waarom deze drie gekozen zijn. De term “resultaten” is veranderd in lessons learned.  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
**Toepasbaarheid**  
De onderzoeker kan dit model toepassen om een duidelijk stramien te volgen in de analyse van iedere uitgeverij die onderzocht wordt. Dit zorgt ervoor dat uitkomsten makkelijk terug te herleiden zijn naar fases uit het benchmarkanalyse model.

*Figuur 3. Benchmarkanalysemodel Poerstamper*

3.2.3 The six stages of digital transformation   
De hierboven beschreven modellen dienen als stappenplannen voor uitvoering van het onderzoek. Om de stappen te verklaren die genomen zullen worden, is er een verklarend model noodzakelijk. Het doel van de scriptie is om inzicht te krijgen in de verklarende succesfactoren tijdens de transitie naar het digitale domein. Het verklarende model wat hier goed op aansluit is het model van Brian Solis; six stages of digital transformation. Het model bestaat uit zes stappen die verklaren welke fases bedrijven ondergaan in de transitie naar digitalisering. Hieronder volgt een korte toelichting over het model waarna beschreven wordt waarom dit model van toepassing is op het andere deel van het theoretisch kader.   
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
Tijdens het onderzoek van Brian Solis kwam naar voren dat bedrijven klantervaring gebruiken als katalysator voor het aansturen op verandering. Door deze constatering zag Brian Solis dat bedrijven tijdens digitale transformatie zich evolueerden over zes stappen. De zes fases die bedrijven ondergaan in de weg naar digitale transformatie zijn hieronder beschreven (Solis, Li, & Szymanski, 2014).   
  
Fase 1: business as usual  
Bedrijven in fase 1 van de digitale transformatie werken vanuit een overtuiging dat bekende en verouderde perspectieven van processen, klanten, verdienmodellen, statistieken en technologie de oplossingen blijven voor digitale relevantie (Solis, Li, & Szymanski, 2014).   
  
Fase 2: present & active   
Bedrijven die zich in de tweede fase bevinden, zijn begonnen met het mogelijk maken en het toestaan van experimenteren met ideeën om digitale ontwikkeling en creativiteit door het gehele bedrijf te stimuleren. Met als doel het gericht verbeteren en versterken van processen en touchpoints. Het bedrijf weet op welke manier innovatie ondersteuning kan bieden en gaat hiermee aan de slag. Het opstellen van een innovatiestrategie met doelen helpt hierbij. Het doel hiervan is dat de strategie gericht is op behoeftes van de klanten of het verbeteren van werkprocessen (Solis, Li, & Szymanski, 2014).   
  
  
Fase 3: formalized   
Naarmate bedrijven zich verder ontwikkelen in de digitale transformatie komen ze in fase drie terecht en wordt experimenteren bewust gedaan. De ideeën worden gewaagder wat leidt tot een zoektocht naar nieuwe middelen en technologieën om de ideeën te realiseren. Deze ideeën ontstaan vanuit de strategie die in de voorgaande fase is opgesteld. Het is van belang dat bij de uitvoering van ideeën goed meten of de transformatie ook echt het verwachte resultaat oplevert. Als deze meting negatief resultaat opleveren, kan de strategie opnieuw geformaliseerd worden. Zonder goed beeld van de ingeslagen weg kan een bedrijf verliezen van de snelheid van digitale transformatie van de rest in de markt (Solis, Li, & Szymanski, 2014).   
  
Fase 4: strategic  
In de vierde fase ontstaan er binnen bedrijven individuele groepen die de kracht van samenwerking erkennen. Hun onderzoek, werk en gedeelde inzichten dragen bij aan nieuwe strategische roadmaps die leiden tot plannen voor eigendom, inspanningen en investeringen van digitale transformatie. Het is van belang dat deze groepen draagvlak krijgen van het hogere management. Zo verandert de bedrijfscultuur en wordt innovatie en digitalisering door het bedrijf niet alleen vanuit noodzaak omarmd. Het begint bij initiatief van de medewerkers, het moet van zelfsprekend worden in plaats van gestuurd (Solis, Li, & Szymanski, 2014).   
  
Fase 5: converged   
In de een-na-laatste stap naar volwassenheid in digitale transformatie worden er binnen bedrijven speciale teams opgericht die toegewijd zijn aan de digitale transformatie. Dit samengestelde team stuurt aan op de vastgestelde strategie en de daarbij behorende activiteiten op basis van klantgerichte en zakelijke doelen. Binnen de organisatie ontstaat een nieuwe infrastructuur waarin rollen, modellen, processen en systemen worden vastgelegd om de transformatie te begeleiden. Het is van belang dat deze groepen de vrijheid krijgen om te experimenteren en te meten. Om op basis van deze uitslagen strategische plannen uit te zetten voor de rest van het bedrijf. De resultaten van meting van experimenten en strategieën moeten leidend zijn in het verdere verloop van de digitale transformatie (Solis, Li, & Szymanski, 2014).   
  
Fase 6: innovative & adaptive   
In de laat fase van het volwasssenheidsmodel wordt door het management erkend dat verandering een continu proces is en zo wordt digitale transformatie gezien als een manier leidinggeven. Het nieuwe ecosysteem dat is ontstaan tijdens de digitale transformatie gaat ervan uit dat er permanent gezocht wordt naar nieuw markttrends die omgezet worden in pilots en eventueel schaalbaar zijn. Ter ondersteuning hiervan is het een meerwaarde als het bedrijf ingericht is op aanpassingen zonder grote veranderingen, flexibiliteit naar omgeving is key (Solis, Li, & Szymanski, 2014).   
  
Fase 1 uit model wordt niet onderzocht omdat in de uitgeefsector al een aantal jaar disruptie plaatsvindt en uitgeverijen al gedwongen zijn om werkmethoden te veranderen. Het onderzoek richt zich dus op de laatste vijf stappen van het transformatie volwassenheidsmodel.   
  
Door middel van benchmarking en het opgestelde benchmarkanalysemodel kan bepaald worden welke organisaties boven de rest uitstijgen. Deze organisaties kunnen aan de hand van de naar voren gekomen factoren geplaatst worden in een bepaalde fase van het volwassenheidsmodel van Brian Solis. De ontdekte factoren die naar voren zijn gekomen in de benchmarking geven namelijk aan in welke fase het bedrijf zich bevindt in de digitale transformatie.   
  
**Toepasbaarheid**   
Zoals eerder aangegeven bevinden uitgeverijen zich in een veranderende, digitaliserende omgeving. Aan de hand van dit verklarende model kan bepaald worden of de uitgeverijen die onderzocht worden voldoende gedigitaliseerd zijn om als voorbeeld te kunnen dienen.

3.3 Samenhang theoretische modellen  
Benchmarking in combinatie met het six stages of digital transformation model kunnen voor de uitgeefsector een bruikbaar instrument zijn als potentieel antwoord op de dynamische veranderingen in de uitgeefsector zoals de transitie van papier naar online. De noodzaak om als uitgeverij relevant te blijven en bestaansrecht te behouden, heeft tot gevolg dat de focus ligt op overleven en winst maken. De uitdaging is om zowel kosten te verminderen als te groeien in relevantie door middel van omzetgroei. De koppeling tussen de begrippen transformatie is dat de Mediafederatie uitgeverijen wil informeren over uitgeverijen die deze transformatie al zijn ondergaan. Door de uitvoering van een benchmarking worden alleen de meest succesvolle uitgeverijen bekeken en komen alleen de verklarende factoren naar boven. Nederlandse uitgeverijen kunnen in hun eigen transformatie zo leren van de succesvolste uitgeverijen uit het buitenland. Uiteindelijk is het doel van het onderzoek dat er aantal ontdekkingen worden gedaan die uitgeverijen naar het volgende punt brengen zoals is beschreven in Figuur 1. Om deze ontdekkingen te kunnen plaatsen in de fasen waarin de uitgeverij zit wordt het model van Brian Solis toegepast. Dit maakt het voor uitgeverijen zichtbaarder in welke fase wat toepasbaar is en koppelt alle bovengenoemde theorieën aan elkaar.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksmethoden  
  
Dit hoofdstuk behandelt de methoden die gebruikt worden in het onderzoek. Zo wordt er inzicht verschaft in hoe de deelvragen beantwoord worden. Allereerst wordt er aandacht besteed aan deskresearch en vervolgens aan fieldresearch.

## 4.1 Deskresearch

Verschillende bronnen zullen gebruikt worden ten aanzien van deskresearch. De eerste deelvraag en de bijbehorende subvragen zullen in kaart gebracht worden aan de hand van interne rapportages en internetdatabanken, zoals google scholar en ebsco host. Voor deelvraag twee geldt dat de eerste en tweede subvragen beantwoord worden aan de hand van internetbronnen en openbare rapporten. De derde deelvraag kan in zijn geheel beantwoord worden aan de hand van het opgestelde benchmarkanalysemodel. Het antwoord op de eerst sub vraag bij deelvraag drie komt voort uit fieldresearch. Ook deelvraag vier kan grotendeels beantwoord worden door middel van deskresearch, behalve subvraag vier. Om diepgang te creëren in de antwoorden op deze vragen is dus een literatuuronderzoek vereist.

4.2 Fieldresearch  
Fieldresearch wordt uitgevoerd in de vorm van kwalitatief onderzoek. De keuze voor kwalitatief onderzoek is ontstaan omdat de inzichten van mensen uit de branche over succes en de daarbij behorende factoren een belangrijke rol spelen in het antwoord op de probleemstelling. Door middel van een kwalitatief marktonderzoek kan er doorgevraagd worden naar achterliggende gedachtes en motivaties waarom deze factoren van invloed zijn op succes (Baarda, 2014). Het uiteindelijk doel van het rapport is om de leden van de branchevereniging verder te helpen. Een kwalitatief onderzoek helpt bij het inzicht krijgen in wat voor hen belangrijk is. Diepte groepsinterviews zullen afgenomen worden en vallen onder de factoren in de benchmarkanalyse. Zo kan er bepaald worden welke factoren van invloed zijn op succes. Aan de hand hiervan kunnen succescriteria opgesteld worden om te bepalen naar welke uitgeverijen gekeken wordt als succesvolle uitgeverijen. Om een goed en objectief beeld te krijgen van de branches in de mediasector zijn er zes branchedirecteuren geïnterviewd. De profielen van de zes directeuren zijn terug te vinden in bijlage 1. Deze personen zijn onderzocht omdat ze veel kennis van de branche hebben, het zijn echte experts binnen hun vakgebied. Daarnaast zijn de branchedirecteuren onpartijdig. Ze vertegenwoordigen namelijk de belangen van alle uitgeverijen die lid zijn van de betreffende brancheorganisatie. Zodoende voldoen de geïnterviewde aan de eisen van kennis en onafhankelijkheid binnen de branches. De kennis is betrouwbaar en valide omdat alle directeuren minstens tien jaar ervaring hebben binnen de mediasector en zelf verandering hebben meegemaakt. Hun onafhankelijkheid is betrouwbaar omdat geen van hen in dienst is bij een uitgeverij.

# Hoofdstuk 5 Succesvolle uitgeverijen

Het eerste onderdeel van de scriptie is afgerond door de definitie van succes voor dit onderzoek in het voorgaande hoofdstuk te bepalen. De definitie van succes is het startpunt om uitgeverijen te toetsen of deze echt succesvol. In dit hoofdstuk worden de uitgeverijen die voldoen aan de definitie van succes één voor één geanalyseerd. Uit deze analyses komt naar voren welke factoren bijdragen aan het succes van deze uitgeverijen. Uit de vastgestelde factoren volgen conclusies en aanbevelingen.

5.1 Longlist succesvolle uitgeverijen  
In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt beschreven welke uitgeverijen als succesvol worden beschouwd voordat de definitie van succes werd opgesteld.   
  
De longlist van succesvolle buitenlandse uitgeverijen is opgesteld om een helder overzicht te verkrijgen van welke uitgeverijen in de sector als succesvol worden bestempeld. Voor het opstellen van de longlist zijn selectiecriteria bepaald aan de hand van gesprekken met de zes branchedirecteuren van de Mediafederatie. Uit de gesprekken met de branchedirecteuren kwamen de volgende vijf criteria naar voren:   
- omzetgroei zonder winst;  
- winst zonder omzetgroei;  
- toename in bereik;   
- winst en omzetgroei;  
- worden door andere media bestempeld als succesvol.   
De criteria zijn zo alles omvattend mogelijk opgesteld om geen uitgeverijen uit te sluiten. De longlist wordt in een later stadium teruggebracht tot shortlist aan de hand van de gehanteerde definitie van succes. Wanneer een uitgeverij aan één of meerdere criteria voldoet, is deze opgenomen in de longlist.   
  
Door middel van het gebruik van het ledenbestand van buitenlandse mediabrancheorganisaties zijn uitgeverijen gevonden en nader onderzocht. Dit heeft geleid tot een longlist van 87 “succesvolle” uitgeverijen verdeeld over vijf branches. De verdeling van deze 87 uitgeverijen over de vijf branches ziet er als volgt uit: MMA 23 uitgeverijen, MVW 14 uitgeverijen, NDP nieuwsmedia 19 uitgeverijen, GEU 15 uitgeverijen en voor de GAU 16 uitgeverijen. De hele longlist is terug te vinden in bijlage 2, hier staan alle uitgeverijen vermeldt met naam en waarom deze geselecteerd zijn voor de longlist. Na het samenstellen van de longlist is hierover terugkoppeling geweest met de branchedirecteuren om er zeker van te zijn dat er geen interessante “succesvolle” uitgeverijen ontbreken.

5.2 Shortlist succesvolle uitgeverijen   
In deze tweede paragraaf van dit hoofdstuk wordt beschreven welke uitgeverijen uit de longlist als succesvol worden beschouwd volgens de gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek. Deze echt succesvolle uitgeverijen vormen samen de shortlist.   
  
Voor de vijf branches is er een longlist samengesteld van 87 uitgeverijen die als succesvol worden beschouwd. De uitgeverijen die zijn opgenomen in de longlist voldoen aan minimaal één van de in de vorige paragraaf benoemde criteria. Op basis van de definitie van succes binnen dit onderzoek, een uitgeverij moet groeien in omzet zonder aanzienlijke verliezen, en de beschikbaarheid van financiële cijfers is de longlist teruggebracht tot een shortlist en een restlijst. Onder aanzienlijke verliezen valt een verlies van niet meer dan 2% van de totale omzet; om te groeien moeten investeringen gedaan worden die niet altijd direct rendement opleveren daarom kan verlies acceptabel zijn. De shortlist bevat uitgeverijen die relevant zijn om nader onderzocht te worden omdat deze voldoen aan de gehanteerde definitie van succes.   
  
De restlijst bevat uitgeverijen die voldoen aan de gehanteerde definitie van succes, maar waarvan niet genoeg openbare financiële cijfers beschikbaar zijn om dit te kunnen staven. De restlijst bevat in totaal 31 uitgeverijen. De verdeling van de restlijst met 31 uitgeverijen over de vijf branches ziet er als volgt uit: MMA 8 uitgeverijen, MVW 7 uitgeverijen, NDP nieuwsmedia 6 uitgeverijen, GEU 5 uitgeverijen en voor de GAU 5 uitgeverijen. Alle uitgeverijen die in bijlage 1 (longlist) groen gemarkeerd zijn en die niet zijn opgenomen in de hierop volgende shortlist vallen onder de restlijst.  
  
Hieronder wordt de shortlist per branche weergegeven. In bijlagen 3 tot en met 7 staat per branche en per uitgeverij een korte toelichting waarom deze zijn opgenomen in de shortlist. Voor alle uitgeverijen in de shortlist geldt dat er voldoende informatie beschikbaar is om te toetsen of de uitgeverijen voldoen aan de definitie van succes. Alle financiële cijfers die genoemd worden komen uit de jaarverslagen die door de uitgeverijen openbaar gepubliceerd zijn. Alle uitgeverijen in de shortlist zijn beursgenoteerd.   
  
De longlist voor uitgeverijen van het algemene boek bestaat uit zestien uitgeverijen en is teruggebracht tot drie uitgeverijen in de shortlist. Van de zestien uitgeverijen uit de longlist van de GAU zijn deze drie uitgeverijen uitgekozen om nader te onderzoeken. Deze uitgeverijen zijn uitgekozen omdat deze voldoen aan de definitie van succes en hebben voldoende informatie openbaar beschikbaar omdat alle drie de uitgeverijen beursgenoteerd zijn. De drie uitgeverijen die onderzocht worden zijn Lagardere, Bloomsbury en The Quarto Group. Per uitgeverij wordt in bijlage 3 een korte toelichting gegeven om aan te tonen dat er voldaan wordt aan de definitie van succes.   
  
  
  
  
  
  
  
  
  
De longlist voor educatieve uitgeverijen bestaat uit vijftien uitgeverijen en is teruggebracht tot twee uitgeverijen in de shortlist. Van de vijftien uitgeverijen uit de longlist van de GEU zijn deze twee uitgeverijen uitgekozen om nader te onderzoeken. Deze uitgeverijen zijn uitgekozen omdat ze voldoen aan de definitie van succes en hebben voldoende informatie openbaar beschikbaar omdat beiden beursgenoteerd zijn. De twee uitgeverijen die onderzocht worden zijn Scholastic en Informa. Per uitgeverij wordt in bijlage 4 een korte toelichting gegeven om aan te tonen dat er voldaan wordt aan de definitie van succes.  
  


Afbeelding 1. Lagardere

Afbeelding 2. Bloomsbury

Afbeelding 3. Quarto

Afbeelding 5. Informa

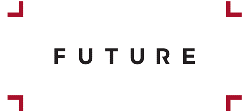
Afbeelding 4. Scholastic

De longlist voor uitgeverijen van vak en wetenschap bestaat uit veertien uitgeverijen en is teruggebracht tot drie uitgeverijen in de shortlist. Van de veertien uitgeverijen uit de longlist van MVW zijn deze drie uitgeverijen uitgekozen om nader te onderzoeken. Deze uitgeverijen zijn uitgekozen omdat ze voldoen aan de definitie van succes en ze hebben voldoende informatie openbaar beschikbaar omdat alle drie de uitgeverijen beursgenoteerd zijn. De drie uitgeverijen die onderzocht worden zijn RELX, Wolters Kluwer en Brill. Per uitgeverij wordt in bijlage 5 een korte toelichting gegeven om aan te tonen dat er voldaan wordt aan de definitie van succes.  
  


Afbeelding 8. Brill

Afbeelding 7. Wolters Kluwer

Afbeelding 6. RELX

De longlist voor uitgeverijen van magazine media bestaat uit drieëntwintig uitgeverijen en is teruggebracht tot twee uitgeverijen in de shortlist. Van de drieëntwintig uitgeverijen uit de longlist van MMA zijn deze twee uitgeverijen uitgekozen om nader te onderzoeken. Deze uitgeverijen zijn uitgekozen omdat ze voldoen aan de definitie van succes en ze hebben voldoende informatie openbaar beschikbaar omdat beide uitgeverijen beursgenoteerd zijn. De twee uitgeverijen die onderzocht worden zijn The Economist en Future Plc. Per uitgeverij wordt in bijlage 6 een korte toelichting gegeven om aan te tonen dat er voldaan wordt aan de definitie van succes.  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
De longlist voor uitgeverijen van nieuwsmedia bestaat uit negentien uitgeverijen en is teruggebracht tot vier uitgeverijen in de shortlist. Van de negentien uitgeverijen uit de longlist van NDP-nieuwsmedia zijn deze vier uitgeverijen uitgekozen om nader te onderzoeken. Deze uitgeverijen zijn uitgekozen omdat ze voldoen aan de definitie van succes en ze hebben voldoende informatie openbaar beschikbaar omdat alle vier de uitgeverijen beursgenoteerd zijn. De vier uitgeverijen die onderzocht worden zijn Gannett, Guardian, New York Times en Axel springer. Per uitgeverij wordt in bijlage 7 een korte toelichting gegeven om aan te tonen dat er voldaan wordt aan de definitie van succes.

Afbeelding 14. Axel Springer

Afbeelding 13. The New York Times

Afbeelding 12. The Guardian

Afbeelding 11. Gannett

Afbeelding 9. The Economist

Afbeelding 10. Future

5.3 Analyse van succesvolle uitgeverijen   
In de derde paragraaf van dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de succesvolle uitgeverijen uit de shortlist zijn geanalyseerd.   
  
De veertien uitgeverijen die zijn onderzocht naar aanleiding van de shortlist zijn één voor één geanalyseerd om te achterhalen waarom deze uitgeverijen succesvol zijn. Om ervoor te zorgen dat resultaten uit de analyses betrouwbaar zijn, is er voor iedere uitgeverij dezelfde aanpak gehanteerd.   
  
De aanpak om de uitgeverijen te analyseren is als volgt:   
Allereerst wordt de omzetgroei ten opzichte van het voorgaande jaar opgeschreven. Vervolgens wordt er gekeken naar de omzetverdeling van de uitgeverij en wordt het bedrag waarmee de omzet is gegroeid afgepeld. Het afpellen van de omzetgroei kan zowel kwantitatief als kwalitatief beschreven worden. Wanneer de omzetgroei kwantitatief beschreven kan worden, betekent dit dat er financiële resultaten te herleiden zijn tot bepaalde factoren. Omzetgroei wordt kwalitatief beschreven als er omzetgroei plaatsvindt die niet terug te herleiden is naar financiële cijfers. De kwalitatieve beschrijving beschrijft dan factoren waarvan is aangegeven dat deze gegroeid zijn. De factoren die in de kwalitatieve beschrijving genoemd worden, hebben mogelijk bijgedragen aan de omzetgroei die kwantitatief niet te herleiden is. Uiteindelijk komen er door het afpellen van de omzetgroei factoren naar voren die de omzetgroei van de uitgeverij verklaren ten opzichte van het voorgaande jaar. De factoren verklaren het succes en de daarbij behorende toenemende relevantie. De hoofdbron die is gebruikt bij het uitvoeren van de analyses zijn de jaarverslagen van de uitgeverijen. Vanuit de bevindingen in de jaarverslagen zijn er andere internetbronnen toegepast.

5.4 De verklarende factoren   
In de vierde paragraaf van dit hoofdstuk wordt beschreven waarom de uitgeverijen uit de shortlist succesvol zijn. De veertien uitgeverijen zijn geanalyseerd, in bijlage vier tot en met achttien zijn de uitgebreide analyse per uitgeverij te lezen. Per uitgeverij zal in de aankomende alinea’s worden toegelicht wat de verklarende factoren zijn voor de behaalde omzetgroei. Na deze alinea’s zijn alle factoren weergegeven in een overzicht, in totaal zijn er tien factoren ontdekt.   
  
**Lagardere**   
De totaal omzet van Lagardere over 2017 bedraagt €2,289 miljard. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met €25 miljoen toegenomen. Deze stijging van €25 miljoen is deels ter herleiden (kwantitatief) en een deel wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). Lagardere heeft in 2017 vier uitgeverijen geacquireerd en hiermee omzet aangekocht. Van drie van de vier overnames is per uitgeverij bekend hoeveel omzet er is aangekocht. Deze drie uitgeverijen samen hebben een totale omzet toegevoegd van €12,2 miljoen. De uitgeverij waar geen omzetcijfers van bekend zijn, is een kleine uitgeverij, de verwachting is dat deze overname niet de rest van de omzetgroei vertegenwoordigt. Dit betekent dat minimaal de helft van de omzetgroei wordt gerealiseerd door middel van acquisitie. De andere helft van de omzetgroei wordt kwalitatief beschreven. In het jaarverslag wordt vermeld dat de verkoop van print boeken iets groeide maar nagenoeg stabiel bleef en de verkoop van e-books afneemt. Daarentegen was er een toename in het aantal verkopen van audioboeken. In het jaarverslag wordt vermeld dat er ten opzichte van vorig jaar 32% meer audioboeken zijn verkocht, in 2016 werden ten opzichte van 2015 ook al 30% meer verkopen gerealiseerd op dit product. Hier zijn geen financiële resultaten aangekoppeld, er kan dus niet vanuit gegaan worden dat deze toename de overige omzetgroei dekt (Lagardere publishing, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van Lagardere aan opgehangen kan worden zijn acquisitie en product development (audioboeken). De volledige analyse van Lagardere is terug te vinden in bijlage 15.   
 **Bloomsbury**   
De totaal omzet van Bloomsbury over 2017 bedraagt £142,6 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met £18,9 miljoen toegenomen. Deze stijging van £18,9 miljoen wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). Voor Bloomsbury was 2017 het jaar van de bestsellers. Voor dit succes zijn twee auteurs grotendeels verantwoordelijk J.K. Rowling en Sarah J. Maas. J.K. Rowling is verantwoordelijk voor het schrijven van de reeks Harry Potter boeken die nog steeds ongekend populair zijn. De verkoop van Harry Potter boeken groeide met 88% ten opzichte van het jaar ervoor. Deze groei werd veroorzaakt door de nieuwe boeken van J.K. Rowling en de nieuw geïllustreerde versie van het tweede HP boek. De rechten van de geïllustreerde versie werd in 30 landen verkocht. Het meest verkochte boek van Bloomsbury in 2017 was de geïllustreerde versie van het tweede HP boek. De boeken van Sarah J. Maas verkochten ook zeer goed ten opzichte van het voorgaande jaar, een stijging van 87%. Aan de groeipercentages zijn geen financiële resultaten aangekoppeld. Bloomsbury heeft geen acquisitie gedaan dus de omzet is volledig organisch gegroeid (Bloomsbury, 2017). De verklarende factor waar de omzetgroei van Bloomsbury aan opgehangen kan worden is de factor blockbuster. De volledige analyse van Bloomsbury is terug te vinden in bijlage 17.   
  
**Quarto group**   
De totaal omzet van Quarto over 2016 bedraagt $154,6 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met $9,2 miljoen toegenomen. Deze stijging van $9,2 miljoen is deels ter herleiden (kwantitatief) en een deel wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). In 2016 heeft Quarto de verlies leidende uitgeverij Becker&Meyer overgenomen. Hoeveel omzet er is aangekocht is niet openbaar bekend, wel is de acquisitie prijs bekend namelijk $9,8 miljoen. Quarto lanceerde dit jaar een nieuw product genaamd ThisIsYourCookbook.com. Deze website creëert gepersonaliseerde kookboeken op basis van je favoriete ingrediënten en maaltijden. De gerechten in het kookboek zijn van de recepten van topchefs. Hoewel er geen financiële resultaten worden benoemd, wordt vermeld dat de verkopen boven verwachting zijn. Er is voor aankomend jaar extra marketingbudget uitgetrokken. Een andere verklaring voor de omzetgroei is de uitbreiding van de distributiekanalen in de Verenigde Staten. Quarto willen boeken verkopen op plekken waar de doelgroep zich al bevindt. Het gaat om niet traditionele afzetkanalen die er bij zijn gekomen. De winkelketens Tractor Supply (boerderijartikelen), Costco (groothandel), Urban Outfitters (kledingwarenhuis) en Holland & Barrett (gezondheidswinkels). Er zijn geen financiële resultaten bekend over de verkopen via deze kanalen en zou daarom mogelijk hebben kunnen bijgedragen aan de omzetgroei (Quarto, 2016). De verklarende factoren waar de omzetgroei van Quarto aan opgehangen kan worden, zijn acquisitie, distributie en product development (gepersonaliseerd kookboek). De volledige analyse van Quarto is terug te vinden in bijlage 16.   
  
**Scholastic**  
De totaal omzet van Scholastic over 2017 bedraagt $1,741 miljard. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met $69 miljoen toegenomen. Deze stijging van $69 miljoen wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn, maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). Scholastic bestaat uit drie divisies waarvan twee gegroeid zijn in omzet, kinderboeken en educatie. De divisie kinderboeken is het afgelopen jaar met $52 miljoen gegroeid. Dit terwijl uit de cijfers in het jaarverslag blijkt dat de omzet uit boekenbeurzen $12 miljoen daalde en de omzet uit schoolboekenclubs met $33 miljoen daalde. In de Verenigde Staten en Canada is Scholastic de uitgever van Harry Potter boeken en afgelopen jaar verschenen twee nieuwe Harry Potter boeken. Er worden geen financiële cijfers benoemd, wel wordt er vermeldt dat de verkopen van Harry Potter boeken de volledige omzetgroei van de divisie kinderboeken dekt. Er kan dus gesteld worden dat de Harry Potter boeken ruim $90 miljoen hebben opgeleverd. De divisie educatie verzorgt lesmateriaal voor het basisonderwijs en middelbaaronderwijs. Deze divisie vertegenwoordigt de overige $17 miljoen omzetgroei. Voor de Amerikaanse verkiezingen heeft Scholastic een speciaal magazine ontwikkeld. In het jaarverslag wordt de omzet van deze speciale uitgave vermeldt, namelijk $3,9 miljoen. Door toenemende vraag in de markt om kinderen te laten leren buiten school om heeft Scholastic LitCamp opgericht. Dit is een service waarin kinderen buiten school om hun taalvaardigheid kunnen verbeteren. Dit nieuwe product zorgde voor een omzetgroei van $14,8 miljoen. Omzet op aangepast lesmateriaal daalde vandaar dat de divisie uitkomt op $17 miljoen (Scholastic, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van Scholastic aan opgehangen kan worden, zijn blockbuster, incidenteel (Amerikaanse verkiezingen) en product development (LitCamp). De volledige analyse van Scholastic is terug te vinden in bijlage 14.   
  
**Informa**   
De totaal omzet van Informa over 2017 bedraagt £1,757 miljard. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met £423 miljoen toegenomen. Deze stijging van £423 miljoen is deels ter herleiden (kwantitatief) en een deel wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). In 2016 werd het uitgeverij Penton overgenomen voor een bedrag van £1,18 miljard. De omzet van deze complementaire uitgeverij werd in 2017 geconsolideerd met de omzet van Informa. In het jaar verslag wordt aangegeven dat van de 31% omzetgroei 27,6% gerealiseerd werd door de consolidatie van Penton. Deze 27,6% vertegenwoordigt 89% van de totale omzetgroei van £423 miljoen. De aangekochte omzet uit deze acquisitie bedraagt £376 miljoen. De overige £47 miljoen omzetgroei is niet direct toe te schrijven aan een onderdeel. Informa vermeldt dat er een toenemende vraag is naar digitale producten op het gebied van business intelligence en academic publishing. Aan de toenemende vraag zitten geen financiële cijfers gekoppeld, maar de organische groei kan hier mogelijk vandaan komen (Informa, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van Informa aan opgehangen kan worden, zijn acquisitie en markt development (toenemende vraag naar digitale producten). De volledige analyse van Informa is terug te vinden in bijlage 13.   
  
**RELX Group**   
De totaal omzet van RELX over 2017 bedraagt £7,355 miljard. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met £460 miljoen toegenomen. Deze stijging van £460 miljoen is deels ter herleiden (kwantitatief) en een deel wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). RELX bestaat uit vier divisies die allemaal groeiden in omzet. De divisie STM groeide met £158 miljoen, de omzetgroei is niet te herleiden naar financiële resultaten. Afgelopen jaar werd voor het eerst machine learning geïntegreerd om relevantere zoekresultaten weer te geven. De resultaten na de integratie van machine learning zijn: 2 miljoen extra gebruikers op ScienceDirect, 10 miljoen extra geciteerde publicaties en het platform clincalkey is sinds de invoering gegroeid van 3500 naar 4400 instanties met een abonnement. De divisie Risk & business analytics groeide met £170 miljoen. Deze omzetgroei wordt volledig toegeschreven aan de overname van Threatmatrix. De omzet van Threatmatrix is niet bekend, het betaalde bedrag voor de overname wel £580 miljoen. De divisie Legal groeide met £70 miljoen. RELX vermeldt in het jaarverslag dat het aantal juridische personeel wereldwijd groeit en dat dit de vraag naar producten van RELX stimuleert. De divisie exhibitions is £62 miljoen gegroeid in omzet. Deze divisie heeft drie evenement geacquireerd, hierover zijn geen financiële cijfers beschikbaar. Daarnaast zet de divisie sinds dit jaar big data in om ervoor te zorgen dat verkoper en koper aan elkaar gematcht worden. Leidt de match tot een transactie dan wordt hier een commissie over betaald (RELX Group, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van RELX aan opgehangen kan worden zijn acquisitie, markt development (toenemende vraag door groeiend aantal juridisch personeel) en product development (inzet van machine learning). De volledige analyse van RELX is terug te vinden in bijlage 10.   
**Wolters Kluwer**  
De totaal omzet van Wolters Kluwer over 2017 bedraagt €4,422 miljard. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met €136 miljoen toegenomen. Deze stijging van €136 miljoen is deels ter herleiden (kwantitatief) en een deel wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). Wolters Kluwer bestaat uit vier divisies, hiervan zijn er twee gedaald in omzet en twee gegroeid. Alleen de divisies die gegroeid zijn zullen behandeld worden. De divisies die gegroeid zijn hebben beide een bedrijf geacquireerd. De divisie health nam Emmi solutions over voor €130 miljoen met een bijbehorende omzet van €29 miljoen. De divisie taxs & accounting nam Tagetik over voor een bedrag van €300 miljoen met een bijbehorende omzet van €57 miljoen. Deze twee acquisities vertegenwoordigen samen €86 miljoen aangekochte omzet. De divisie health verbeterde afgelopen jaar een product en introduceerde dit product in zeven nieuwe landen. Het aantal betaalde gebruikers groeide van 1,1 miljoen over 180 landen naar 1,3 miljoen over 187 landen. Er zijn geen financiële cijfers beschikbaar over de bijdragen van deze 200.000 extra gebruikers in verhouding met de omzetgroei. De afdeling taxs & accounting groeide naast acquisities door een toenemende vraag naar geïntegreerde zoekproducten voor financiële gegevens. Er zijn geen financiële resultaten te herleiden naar de toenemende vraag (Wolters Kluwer, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van Wolters Kluwer aan opgehangen kan worden, zijn acquisitie en markt development (toenemende vraag naar geïntegreerde zoekproducten voor financiële gegevens). De volledige analyse van Wolters Kluwer is terug te vinden in bijlage 8.   
  
**Brill**  
De totaal omzet van Brill over 2017 bedraagt €36,394 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met €4,217 miljoen toegenomen. Deze stijging van €4,217 miljoen is deels ter herleiden (kwantitatief) en een deel wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). Brill heeft twee uitgeverijen geacquireerd. De aangekochte omzet uit de eerste overname bedraagt €3,1 miljoen. De aangekochte omzet uit de tweede overname bedraagt €400.000. In totaal is Brill in 2017 €3,5 miljoen in omzet gegroeid door middel van acquisities. De overige €700.000 omzetgroei is niet toe te schrijven aan een onderdeel of te herleiden in financiële resultaten. Een mogelijk verklaring voor de omzetgroei is de toename in verkoop van e-books, dit aantal steeg met 2,4%. De verkoop van print boeken nam af met -1,2%. De prijzen van de boeken zijn gelijk en daarom maakte de groei in e-books de daling in print goed. Het onderdeel journals van Brill groeide met €300.000. De groei komt mogelijk tot stand door het testen met een nieuw abonnementsmodel. Dit houdt in dat men een abonnement neemt op een onderwerp i.p.v. een artikel. Het aantal abonnees steeg met 3% (Brill, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van Brill aan opgehangen kan worden, zijn acquisitie, pricing (zelfde prijs voor print als e-book) en markt development (van print naar e-book). De volledige analyse van Brill is terug te vinden in bijlage 9.   
  
**The Economist group**  
De totaal omzet van The Economist over 2017 bedraagt £353 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met £22 miljoen toegenomen. Deze stijging van £22 miljoen wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). The Economist bestaat uit drie onderdelen; The Economist, intelligence unit en CQ Roll Call. Het onderdeel The economist groeide met £13 miljoen. The economist heeft al een aantal jaar te maken met daling van advertentie-inkomsten. Afgelopen jaar daalde deze inkomsten met 18%, hierop werd gereageerd met een prijsverhoging van 20% op abonnementen en losse verkoop. Het aantal abonnees steeg en de oplage bleef gelijk. Voor het eerste in de geschiedenis vertegenwoordigden inkomsten uit abonnementen het grootste omzetonderdeel. Andere veroorzaker van groei in abonnementsinkomsten kwam uit het feit dat print abonnees tegen een kleine meerprijs online en offline abonnee konden worden. Voor de actie was 63% van de print abonnees online geabonneerd, na de actie was 73% van de print abonnees online geabonneerd. De strategie is om op abonnementen in te zetten en onafhankelijk te worden van advertentie-inkomsten. De intelligence unit groeide met £9 miljoen. De intelligence unit geeft aan dat er door politieke onzekerheid er een toenemende vraag is naar de gevolgen voor bedrijven. Deze politieke onzekerheid die hiervoor aangeduid wordt, is het beleid van Trump en de Brexit (The economist group, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van The Economist aan opgehangen kan worden, zijn pricing (prijsverhoging van 20%), packaging (upsell aanbieding om zowel offline als online abonnee te zijn) en incidenteel (Brexit en Trump). De volledige analyse van The Economist is terug te vinden in bijlage 11.  
  
**Future**   
De totaal omzet van Future over 2017 bedraagt £84 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met £25 miljoen toegenomen. Deze stijging van £25 miljoen is deels ter herleiden (kwantitatief) en een deel wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). Future heeft in 2017 drie uitgeverijen overgenomen. De aangekochte omzet van de eerste uitgeverij bedraagt £2,8 miljoen. De aangekochte omzet van de tweede uitgeverij bedraagt £12,8 miljoen. De aangekochte omzet van de derde uitgeverij bedraagt £16,4 miljoen. In totaal werd er £32 miljoen omzet aangekocht. De divisie magazines daalde £9 miljoen in omzet waardoor er nog £2 miljoen omzetgroei ontbreekt na acquisitie. De mogelijke verklaringen voor deze omzetgroei zijn niet te herleiden naar financiële resultaten. Bij de onderwerpen van de tijdschrifttitels lanceerde Future dit jaar verschillende e-commerce platformen waarbij het content koppelt aan producten. Door het schrijven over producten weet Future welke lezer geïnteresseerd is in een bepaald product. Deze informatie wordt verkocht aan adverteerders, de inkomsten uit onlineadvertenties stegen met 21%. Daarnaast worden vanuit deze platformen ook producten verkocht of gelinkt, het afgelopen jaar zijn er drie nieuwe platformen gelanceerd. Hiermee is het aantal transacties gegroeid van 1.128.000 in 2016 naar 1.982.000 transacties in 2017. De inkomsten uit e-commerce zijn met 76% gestegen (Future, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van Future aan opgehangen kan worden, zijn acquisitie, advertenties (online) en e-commerce. De volledige analyse van Future is terug te vinden in bijlage 12.  
  
**Gannett**   
De totaal omzet van Gannett over 2017 bedraagt $3,146 miljard. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met $99 miljoen toegenomen. Deze stijging van $99 miljoen is deels ter herleiden (kwantitatief) en een deel wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). Gannett bestaat uit vier verschillende onderdelen, al deze onderdelen zijn winstgevend. Een onderdeel groeit in omzet en dat is ReachLocal. ReachLocal is het digitale marketingonderdeel van Gannett wat is opgericht ter ondersteuning van de merken. Er is in 2017 een bedrijf geacquireerd voor $31,8 miljoen, de aangekochte omzet bedraagt $5,2 miljoen (Gannett, 2017). Daarnaast werd nog $25 miljoen toegevoegd aan de omzet wat kwam uit de overname van ReachLocal van vorig jaar. Er blijft dus $69 miljoen omzetgroei over die niet direct toe te schrijven is aan een onderdeel omdat het niet te herleiden is naar financiële resultaten. Alle groei kwam voort uit de digitale advertentiemarkt. Reachlocal groeide van 15.300 betalende klanten van advertentiediensten naar 19.000 betalende klanten. Daarnaast groeit de vraag naar online advertenties en hier profiteren de lokalen nieuwsmerken van Gannett optimaal van (Gannett, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van Gannett aan opgehangen kan worden, zijn acquisitie en advertenties (online). De volledige analyse van Gannett is terug te vinden in bijlage 18.   
   
**The Guardian media group**  
De totaal omzet van The Guardian over 2017 bedraagt £214,5 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met £5 miljoen toegenomen. Deze stijging van £5 miljoen wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). Sinds 2016 heeft The Guardian een duidelijke propositie aan de buitenwereld verkondigd; online kwaliteitsjournalistiek van The Guardian is gratis want het moet voor iedereen beschikbaar zijn in tijden van fake news. Om het gratis beschikbaar te houden vraagt The Guardian haar lezers om te abonneren, eenmalige te doneren of om vaste donatie (eigen invulling hoe vaak en hoeveel). De strategie lijkt te werken want de omzetgroei wordt online behaald. De omzet uit print abonnementen en advertenties is gedaald met £6,7 miljoen terwijl de digitale omzet is gegroeid met £12,2 miljoen. Sinds het uitspreken van de belofte van gratis online nieuws heeft The Guardian 230.000 betalende lezers erbij gekregen. Dit heeft ervoor gezorgd dat advertentie-inkomsten zijn gestegen. Maar hieruit blijkt ook dat er bereid is om te betalen voor kwaliteitsjournalistiek. Een deel van de nieuwe verworven lezers komt vermoedelijk door de Brexit (Guardian, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van The Guardian aan opgehangen kan worden zijn advertenties (online), incidenteel (Brexit), markt development (vraag naar kwaliteitsjournalistiek) en pricing (prijs gedaald door gratis online beschikbaar te maken). De volledige analyse van The Guardian is terug te vinden in bijlage 20.   
   
**The New York Times company**  
De totaal omzet van The NY Times over 2017 bedraagt $1,675 miljard. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met $120 miljoen toegenomen. Deze stijging van $120 miljoen wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). De omzet van The NY Times is voor het eerst gegroeid sinds 2011. In 2011 besloot The NY Times dat er een nieuw businessmodel moest komen dat onafhankelijk zou zijn van advertentie-inkomsten en transformeerde zijn businessmodel naar digital first/subscription first. Dit betekende dat The NY Times nog maar vijf artikelen per maand gratis beschikbaar laat en de rest van de artikelen achter een betaalmuur gestopt. Het afgelopen jaar heeft The NY Times er bijna 800.000 digitale abonnees bij gekregen. De groei in abonnees wordt in verband gebracht met de vraag naar kwaliteitsjournalistiek rondom het beleid van president Trump. Omdat de digitale abonnementen nog niet de daling uit advertentie-inkomsten volledig kunnen dekken is de prijs op een print abonnement verhoogd, er wordt geen percentage gegeven. In totaal heeft de The NY Times 3,6 miljoen abonnees waarvan 2,6 miljoen digitaal en 1 miljoen print (NY Times, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van The NY Times aan opgehangen kan worden zijn incidenteel (Trump), product development (digital subscription first) en pricing (prijsstijging op print abonnementen). De volledige analyse van The NY Times is terug te vinden in bijlage 21.   
  
**Axel Springer**   
De totaal omzet van Axel Springer over 2017 bedraagt €3,562 miljard. Ten opzichte van vorig jaar is de omzet met €272 miljoen toegenomen. Deze stijging van €272 miljoen is deels ter herleiden (kwantitatief) en een deel wordt mogelijk veroorzaakt door bepaalde onderdelen die gegroeid zijn, maar niet terug te herleiden zijn tot financiële resultaten (kwalitatief). Axel Springer bestaat uit drie divisies classifieds media, nieuwsmedia en marketing media. Alle drie de divisies zijn gegroeid in omzet. Classifieds media is het afgelopen jaar gegroeid met €128 miljoen. De divisie bestaat uit online classifieds media portals in drie segmenten; vastgoed, banen en algemeen/overig. Een voorbeeld van een van deze portals is platformen voor vacatures. Om op deze platformen voor een vacature te adverteren moet betaald worden, advertenties zijn de hoofdinkomstenbron. De populariteit van dit soort platformen neemt alleen maar toe en er wordt veel gezocht naar deze producten, dit zorgt ervoor dat de prijs van advertenties stijgt. Daarnaast wordt alle data opgeslagen en gebruikt om gerichter te kunnen adverteren en door te verkopen. Axel Springer bezit platformen voor vastgoed, banen en auto’s in heel Europa. De verzamelde data wordt toegepast om de platformen te verbeteren. De divisie nieuwsmedia bestaat uit de Duitse kranten BILD, WELT en digitale media. De omzetgroei op deze divisie bedraagt €18 miljoen, deze omzetgroei is volledig toe te schrijven aan acquisitie van digitale media. De Duitse kranten zijn beide in omzet gedaald. Alex Springer erkent dat de nieuwsmedia divisie lijdt onder de verschuiving van print naar digitaal waardoor advertentie-inkomsten op papier afnemen. Het bedrijf heeft in maart de divisie technology & data opgericht om de strategie digital first van de nieuwsmedia divisie te ondersteunen. De omzetgroei van de divisie marketing media bedraagt €128 miljoen. De divisie ondersteunt adverteerders in het echt en effectief bereiken van hun doelgroep. Dit wordt gedaan op twee manieren: reach based marketing en performance based marketing. Performance based marketing brengt adverteerders en uitgevers bij elkaar en biedt adverteerders een efficiënte manier om hun producten en diensten op het internet te promoten. Het verdienmodel voor performance based marketing zijn ook advertenties maar er geldt geen transacties betekent geen inkomsten. Reach based marketing vergelijkt aanbod en prijzen online. Het verdienmodel voor reach based marketing zijn advertenties. Het onderdeel reach based realiseerde een omzet van 314 miljoen euro en is gegroeid met 9% door toenemende vraag. De omzet van performance is 669 miljoen euro en groeide met 18,1%. De omzetgroei van 15% wordt verklaard door acquisitie (12,4%) en toenemende vraag naar online marketingoplossingen (2,6%) (Axel Springer, 2017). De verklarende factoren waar de omzetgroei van Axel Springer aan opgehangen kan worden zijn acquisitie, markt development (toenemende vraag naar online marketingoplossingen) en advertenties (onlineadvertenties op de portals van classifieds). De volledige analyse van Axel Springer is terug te vinden in bijlage 19.

## 5.5 Overzicht verklarende factoren

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Acquisitie | Product development | e-Commerce | Distributie | Markt development | Incidenteel | Blockbuster | Advertenties | Pricing | Packaging |
| Quarto Group | **X** | **X** |  | **X** |  |  |  |  |  |  |
| Bloomsbury |  |  |  |  |  |  | **X** |  |  |  |
| Guardian Media group |  |  |  |  | **X** | **X** |  | **X** | **X** |  |
| Scholastic |  | **X** |  |  |  | **X** | **X** |  |  |  |
| NY Times |  | **X** |  |  |  | **X** |  |  | **X** |  |
| Informa | **X** |  |  |  | **X** |  |  |  |  |  |
| Wolters Kluwer | **X** |  |  |  | **X** |  |  |  |  |  |
| RELX group | **X** | **X** |  |  | **X** |  |  |  |  |  |
| BRILL | **X** |  |  |  | **X** |  |  |  | **X** |  |
| Lagarde publishing | **X** | **X** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Axel Springer | **X** |  |  |  | **X** |  |  | **X** |  |  |
| Future | **X** |  | **X** |  |  |  |  | **X** |  |  |
| Gannett | **X** |  |  |  |  |  |  | **X** |  |  |
| The Economist group |  |  |  |  |  | **X** |  |  | **X** | **X** |

Figuur 6. Overzicht van de verklarende factoren i.c.m. de uitgeverij

5.6 Conclusies en aanbevelingen verklarende factoren   
In de vijfde paragraaf van dit hoofdstuk wordt beschreven wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen de succesvolle uitgeverijen, dit zal per factor beschreven worden.   
  
**Acquisitie**  
Van de veertien uitgeverijen zijn er negen uitgeverijen die omzetgroei hebben behaald uit acquisitie. De uitgeverijen Lagardere, RELX, Quarto, Future, Wolters Kluwer, Brill, Informa, Axel Springer en Gannett hebben allen voordeel behaald uit het overnemen van anderen partijen. De overeenkomst tussen deze partijen is dat er bij allemaal winst gemaakt wordt. Het maakt niet uit of de uitgeverij klein of groot is allemaal wordt het grootste deel van de winst besteed aan acquisities.  
*Conclusie & aanbeveling; Als een uitgeverij een winstreserve heeft opgebouwd, is het uitgeven van die winst aan het overnemen van de andere uitgeverijen de meest voorkomende vorm van omzetgroei genereren in de uitgeefsector.* *Dus investeer opgebouwde winst.*  
  
**Product development**  
Van de veertien uitgeverijen zijn er vijf uitgeverijen die omzetgroei hebben behaald uit product development. De uitgeverijen Lagardere, RELX, Quarto, NY Times en Scholastic hebben allen voordeel behaald uit het ontwikkelingen of toepassen van nieuwe of bestaande producten. Al deze uitgeverijen hebben op hun manier vanuit hun mogelijkheden producten of diensten ontwikkeld. De overeenkomst tussen deze uitgeverijen is dat alle product development tot stand is gekomen door te denken vanuit de behoefte van je afnemer.   
*Conclusie & aanbeveling; Experimenteer en leer, wanneer iets werkt is er een concurrentievoordeel gecreëerd.*   
 **e-commerce**  
Van de veertien uitgeverijen is er één uitgeverij die omzetgroei heeft behaald uit e-commcerce. Dit is magazine uitgeverij Future. Future heeft magazines met de onderwerpen wonen, fotografie en tech. Op het gebied van deze titels is Future een autoriteit. Hier maakt Future handig gebruik van door eigen e-commerce platformen over deze onderwerpen op te richten. Op deze platformen schrijven journalisten objectief over de specifieke producten die vanuit deze artikelen te koop zijn. Future combineert content en lezersdata om zo heel gericht elke lezer individueel te kunnen bedienen.   
*Conclusie & aanbeveling; Weet waar je goed in bent en schaal dit op.*  
**Distributie**  
Van de veertien uitgeverijen is er één uitgeverij die omzetgroei heeft behaald uit distributie, uitgeverij Quarto. De omzetgroei uit de verbreding van de distributiekanalen is niet te herleiden. Het afwijken van traditionele verkoopkanalen en het uitwijken naar plekken waar de consumenten zich al bevindt lijkt een logische keuze. Daarnaast is het verbreden van je afzetmarkt nooit verkeerd, levert het niks op dan probeer je wat anders.   
*Conclusie & aanbeveling; Voeg andere verkoopkanalen toe aan dan de traditionele verkoopkanalen.*   
  
**Markt development**  
Van de veertien uitgeverijen zijn er zes uitgeverijen die omzetgroei hebben behaald uit markt development. De uitgeverijen The Guardian, Informa, Brill, Lagardere, Wolters Kluwer en RELX hebben allen voordeel behaald uit een toenemende vraag. De toenemende vraag hangt af van trends en ontwikkelingen in markten. Voorbeelden bij de uitgeverijen die hiervan gebruik hebben gemaakt zijn; toenemende vraag naar audioboeken, toe nemende vraag naar kwaliteitsjournalistiek door fake news of een groei in de arbeidsmarkt van juridisch personeel.   
*Conclusie & aanbeveling; wees alert op trends en mik op markten die zich verder opschalen.*   
  
**Incidenteel**  
Van de veertien uitgeverijen zijn er vier uitgeverijen die omzetgroei hebben behaald uit incidenteel. De uitgeverijen Scholastic, The Guardian, NY Times en The Economist hebben allen voordeel behaald uit politieke verandering. The Guardian en NY Times hebben rondom de Brexit en Trump meer abonnementen afgesloten. Scholastic heeft naar aanleiding van de Amerikaanse verkiezing eenmalige een schoolmagazine hierover kunnen uitbrengen. The Economist verkreeg meer aanvragen voor business intelligence analyses rondom de Brexit en Trump.   
*Conclusie & aanbeveling; Politiek verandering, instabiliteit en onzekerheid zijn gunstig voor uitgeverijen van nieuws en actualiteiten.*   
  
**Blockbuster**   
Van de veertien uitgeverijen zijn er twee uitgeverijen die omzetgroei hebben behaald uit een blockbuster. De uitgeverijen Bloomsbury en Scholastic zijn beide uitgever van de Harry Potter boeken van J.K. Rowling. Alles wat uitgebracht wordt omtrent deze titels levert omzetgroei op en beide uitgeverijen hebben afgelopen jaar weer optimaal geprofiteerd van de nieuwe boeken.   
*Conclusie & aanbeveling; Bind schrijvers van bestsellers lange tijd aan de uitgeverij.*   
 **Advertenties**   
Van de veertien uitgeverijen zijn er vier uitgeverijen die omzetgroei hebben behaald uit advertenties. De uitgeverijen The Guardian, Gannett, Future en Axel Springer hebben tegen de algemene daling van advertentie-inkomsten hieruit toch groei behaald. The Guardian heeft door het online gratis beschikbaar maken van content een groter bereik waardoor de inkomsten uit advertenties toenemen. Gannett en Axel Springen hebben beide binnen de uitgeverij een speciale onlinemarketing divisies opgericht. Daarnaast bezitten beide uitgeverijen platformen die draaien op de inkoop van advertentieruimtes voor auto’s, vastgoed en banen. Future schrijft specifiek en verzamelt zo zeer gericht informatie over lezers waardoor er heel gericht geadverteerd kan worden.   
*Conclusie & aanbeveling; ken je lezers door en door en maak gebruik van de verzamelde data om gericht te kunnen adverteren, data hierin is key.*   
  
**Pricing**   
Van de veertien uitgeverijen zijn er vier uitgeverijen die omzetgroei hebben behaald uit verandering van de prijs. De uitgeverijen Brill, NY Times, The Guardian en The Economist hebben verandering in de prijs doorgevoerd. Brill hanteert voor e-books dezelfde prijs als print boeken, waardoor daling in print opgevangen wordt. The Economist en NY Times hebben beide de prijzen op losse verkoop en print abonnementen verhoogd om de daling van advertentie-inkomsten op te vangen. De NY Times heeft online ook alles achter een paywall zitten. The Guardian heeft al zijn online content gratis beschikbaar gesteld en is afhankelijk van vrijwillige betaling. Er kan dus gezegd worden dat Guardian gedaald is in prijs.   
*Conclusie & aanbeveling; prijs aanpassen om daling uit anderen inkomsten op te vangen blijkt te werken. The Guardian specifiek; het gratis beschikbaar stellen van content verhoogt de betalingsbereidheid in dit geval.*   
  
 **Packaging**   
Van de veertien uitgeverijen is er één uitgeverij die omzetgroei heeft behaald uit packaging, uitgeverij The Economist. The Economist bood bestaande print abonnees de mogelijkheid voor een klein bedrag het online abonnement toe te voegen.   
*Conclusie & aanbeveling; bestaande abonnees zijn al bereid te betalen voor je product, probeer hier meer uit te halen.*  
  
Algemene conclusie  
Tijdens het onderzoeken van de veertien succesvolle uitgeverijen die groeien in omzet kwamen drie gemeenschappelijke kenmerken naar voren, de zogenaamd zachte succesfactoren: al deze uitgeverijen zijn zich bewust van hun rol in de markt, focussen op groei i.p.v. korte termijn en er wordt gekozen voor een strategie en deze wordt gevolgd.

# Hoofdstuk 6 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste inzichten uit het onderzoek behandeld en de deelvragen kort beantwoord.   
  
De definitie van succes  
Succes is een centraal begrip in dit onderzoek. In de hoofdvraag is het woord succes leidend voor de uitkomsten van dit onderzoek. Welke factoren zorgen ervoor dat uitgeverijen succesvol zijn? Om succes en succesvolle uitgeverijen te kunnen onderzoeken is het noodzakelijk om een definitie op te stellen voor succes. Dit is het startpunt en tevens de eerste deelvraag van het onderzoek. Succes kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden.   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek luidt als volgt; een succesvolle uitgeverij is een uitgeverij die in omzet groeit, waarbij geen aanzienlijke verliezen worden geboekt of de verliezen toe te schrijven zijn aan substantiële uitbreiding van omzet of potentie. Verliezen zijn acceptabel als deze maximaal 2% van de omzet bedragen.   
  
De gehanteerde definitie is het antwoord op de eerste deelvraag. Daarnaast is het ook het uitgangspunt om te bepalen welke uitgeverijen nader onderzocht worden.   
  
Succesvolle uitgeverijen   
Voordat de definitie voor succes binnen dit onderzoek werd bepaald is er een longlist opgesteld met uitgeverijen die door anderen als succesvol worden beschouwd. De uitgeverijen die zijn opgenomen in de longlist voldoen aan minimaal één van de volgende criteria: Omzetgroei zonder winst, winst zonder omzetgroei, winst en omzetgroei, toename in bereik, of worden door andere media bestempeld als succesvol. De longlist is in samenwerking met de branchedirecteuren opgesteld om er zeker van te zijn dat er geen interessante uitgeverijen ontbreken. In totaal bestaat de longlist uit 87 “succesvolle” uitgeverijen verdeeld over vijf branches.   
  
Op basis van de definitie van succes binnen dit onderzoek, een uitgeverij moet groeien in omzet zonder aanzienlijke verliezen, en de beschikbaarheid van financiële cijfers is de longlist teruggebracht tot een shortlist en een restlijst. De shortlist bevat de uitgeverijen die relevant zijn om nader onderzocht te worden omdat deze voldoen aan de opgestelde definitie van succes. De restlijst zijn uitgeverijen die wel worden genoemd als succesvol, maar waarvan financiële cijfers niet beschikbaar waren om dit te kunnen staven. De restlijst bestaat uit 31 succesvolle uitgeverijen, de shortlist bestaat uit 14 succesvolle uitgeverijen die nader onderzocht worden. De helft, 45, van de uitgeverijen die in de longlist als succesvol worden bestempeld voldoen niet aan de gehanteerde definitie.   
  
De uitgeverijen uit de shortlist zijn nader onderzocht aan de hand van openbare jaarverslagen en internetbronnen. Om te achterhalen welke factoren hebben geleid tot omzetgroei wordt de opbouw van de omzetgroei afgepeld. De omzetgroei is zowel kwantitatief als kwalitatief beschreven. Bij een kwantitatieve beschrijving waren er omzetcijfers te herleiden. Bij een kwalitatieve beschrijving was de omzetgroei niet te herleiden maar zijn er wel bedrijfsonderdelen gegroeid die mogelijk hebben bijgedragen aan omzetgroei. In totaal zijn er tien factoren ontdekt die omzetgroei veroorzaken voor één van deze uitgeverijen. De belangrijkste factoren voor omzetgroei zijn acquisitie, product development, markt development, incidenteel, blockbuster, advertenties en pricing. Want bij succesvolle uitgeverijen kwamen deze factoren meerdere malen naar voren als drijfveren van de omzetgroei. Daarnaast zijn er factoren die uitgeverij specifiek zijn, de factoren die maar één keer voorkwamen zijn packaging, e-commerce en distributie. De drie meest voorkomende verklarende factoren voor het behalen van omzetgroei zijn acquisitie, product development en markt development. Acquisitie levert bij negen van de veertien uitgeverijen een bijdrage aan de omzetgroei. Markt development levert bij zes van de veertien uitgeverijen een bijdrage aan de omzetgroei en product development bij vijf van de veertien.   
  
Eindconclusie   
De conclusie van het onderzoek is dat erin totaal tien factoren zijn die een rol hebben gespeeld in de omzetgroei van de veertien succesvolle uitgeverijen. De drie meest voorkomende verklarende factoren voor het behalen van omzetgroei zijn acquisitie, markt development en product development. Negen van de veertien succesvolle uitgeverijen kopen omzet aan, zes van de veertien succesvolle uitgeverijen boren nieuwe markten aan en vijf van de veertien ontwikkelen nieuwe producten om relevanter te worden. Tijdens het onderzoeken van de veertien succesvolle uitgeverijen die groeien in omzet kwamen drie gemeenschappelijke kenmerken naar voren, zachte succesfactoren; deze uitgeverijen zijn zich bewust van hun rol in de markt, focussen op groei i.p.v. korte termijn en er wordt gekozen voor een strategie en deze wordt gevolgd.

Hoofdstuk 7 Implementatie  
  
Onderdeel drie van het rapport is de implementatie van het onderzoek uitgewerkt in een passend beroepsproduct. Het beroepsproduct bestaat uit vier artikelen over de bevindingen van het onderzoek en dienen als implementatie voor Nederlandse uitgeverijen. Dit omdat er niet voor iedere uitgeverij die lid is van de Mediafederatie een passend implementatieplan geschreven kan worden. Voordat de vier artikelen aanbod komen wordt erin paragraaf 7.1 een toelichting gegeven op de verantwoording van de implementatie.

7.1 Verantwoording van de implementatie   
De Mediafederatie heeft de afdeling innovatie & digitalisering opgericht om aan drie thema’s invulling te geven. Dit staat beschreven in de aanleiding van het onderzoek op pagina 8. Het publiceren van artikelen draagt bij aan het thema *informeren* van de Mediafederatie. De artikelen hebben als middel gediend in het verwezenlijken van de doelen van het thema. Namelijk het verzamelen en het verspreiden van kennis om uitgevers te inspireren en aan te zetten tot verandering. Hieronder volgt een toelichting waarom er gekozen is om uitgeverijen te informeren door middel van artikelen in plaats van een ander communicatiemiddel.

7.1.1 Communicatiekanaal   
De keuze om de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek te implementeren door middel van artikelen is ontstaan om verschillende redenen. Tijdens mijn stageperiode is opgevallen dat veel uitgevers waarmee ik gesproken heb, zelf nog veel lezen en niet zoals hun eigen klanten verschuiven naar kijken en luisteren. Ik vermoed dat dit komt omdat veel uitgevers lang werkzaam zijn bij uitgeverijen en hierdoor een passie hebben voor het geschreven woord. Daarnaast organiseerde de Mediafederatie veel bijeenkomsten over onderwerpen als de nieuwe AVG of blockchain. Bij deze bijeenkomsten was altijd een relatief hoog percentage, 25%, bezoekers dat zich had aangemeld maar niet kwam opdagen omdat er waarschijnlijk iets anders belangrijker was. Als gevolg van deze twee constateringen is er het besluit genomen om artikelen te schrijven in plaats van bijeenkomsten te organiseren of video’s te maken. Uitgevers lezen graag en kunnen door het online publiceren van de artikelen kunnen de leden de artikelen lezen op een moment dat het hen schikt of het als naslagartikels bewaren. De artikelen worden alleen online gepubliceerd omdat media verschuift naar online en de afdeling innovatie & digitalisering hiermee voorop wil lopen. Ook heb je lage productie kosten, namelijkegeen opmaak en drukkosten. Nu de keuze is gevallen op het schrijven van artikelen was het van belang een juist kanaal te kiezen om de artikelen te publiceren. De Mediafederatie heeft een website en een nieuwsbrief, maar beide kanalen trekken in de ogen van de onderzoeker te weinig bezoekers (bereik van 200 abonnees) om deze belangrijke aanbevelingen en conclusies te delen om uitgeverijen te inspireren. Het kanaal dat hier wel voor geschikt is het platform INCT. INCT heeft een vele malen groter bereik (1000 nieuwsbrief abonnees) en bedient precies de doelgroep die geïnformeerd moet worden. Dit is namelijk het platform voor uitgeefexperts in de mediasector.  
  
Omdat de mediasector blijft veranderen, zullen er nieuwe succesvolle uitgeverijen ontdekt worden met bijbehorende verklarende factoren. Dit maakt het mogelijk voor de Mediafederatie om leden door middel van artikelen te blijven informeren over deze bevindingen. Het is daarom goed mogelijk dat de Mediafederatie aansluitend op deze vier artikelen elke maand een nieuw artikel gepubliceerd. Als de Mediafederatie dit wil voortzetten is het van belang om te beschikken over de volgende informatie; organisatiestructuren, tijdschema’s en kosten- en batenanalyse. Deze aspecten worden verder toegelicht in de alinea’s hieronder. In de alinea’s wordt ervanuit gegaan dat de Mediafederatie elke maand een artikel oplevert in samenwerking met INCT.

Afbeelding 15. Logo Inct.nl

7.1.2 Organisatiestructuur  
In de huidige situatie beschikt de Mediafederatie niet over een genoeg aantal arbeidskrachten om het schrijven van de artikelen te kunnen voortzetten. Om maandelijks een artikel op te leveren, zal de Mediafederatie een nieuwe werknemer moet aannemen die beschikt over zowel onderzoek vaardigheden als redactionele vaardigheden. Het gaat hierom een full time functie, aangezien het onderzoek en het schrijven veel werktijd vereist. Het functieprofiel dat het beste aansluit op de kwalificaties is die van een onderzoeksjournalisten. Een andere optie is twee werknemers aannemen, in dit geval gaat het om een full time onderzoeker en een parttime schrijver. Deze optie zou ik als voorganger minder snel aandragen, aangezien het schrijven van een artikel eenvoudiger is als je het onderzoek zelf hebt uitgevoerd. Een andere reden voor het aannemen van een onderzoeker met communicatievaardigheden in geschrifte is de samenwerking met INCT. Bij INCT zijn journalisten werkzaam die van een klad versie artikel een volwaardig artikel kunnen fabriceren.   
Daarnaast verliep de samenwerking tussen journalist Frank Veerkamp en onderzoeker Jurjen zeer voorspoedig wat positief kan bijdragen aan de toekomstige samenwerking.   
De aanbeveling om een vervolg aan de artikelen te geven is dat er één nieuwe medewerker wordt aangenomen die beschikt over de bovengenoemde kwaliteiten. In het vervolg van de alinea’s wordt ervanuit gegaan dat er één medewerker wordt aangenomen.

7.1.3 Tijdschema en prioritering   
In de toekomst zal de Mediafederatie in samenwerking met INCT een maandelijks artikel opleveren over de verklarende factoren van succes of een succesvolle buitenlandse uitgeverij, dit hangt af van de onderzoeksresultaten. Omdat de afbakening van het onderzoek al vastgesteld is in het eerste gepubliceerde artikel over de definitie van succes kan de nieuwe onderzoeker dit als startpunt gebruiken voor zijn verdere onderzoek. De nieuwe onderzoeker kan direct aan de slag met het vinden van uitgeverijen die voldoen aan deze definitie. Elke tweede dinsdag van de maand zal er om 12 uur een nieuw artikel uit deze reeks verschijnen op INCT, net zoals het bij de afgelopen vier artikelen is gegaan. Hieronder volgt een overzicht van een maandelijks tijdschema en prioritering die gehanteerd kan worden door de nieuwe werknemer.

In de eerste week van de maandelijkse cyclus gaat de onderzoeker opzoek naar uitgeverijen in het buitenland die voldoen aan de definitie van succes binnen dit onderzoek. Dit is een halve dag werk waarna kan worden opgemaakt of de uitgeverijen die voldoen aan de definitie van succes ook voldoende informatie openbaar beschikbaar hebben voor een nader onderzoek. Wanneer het blijkt dat er voldoende informatie beschikbaar is kan de opbouw van de omzetgroei afgepeld worden. Het is van belang dat er altijd meerdere uitgeverijen tegelijkertijd onderzocht worden om overeenkomsten te ontdekken en te zien of verklarende factoren bij een of meerdere uitgeverijen voorkomen. Voor het onderzoek van vijf uitgeverijen moet de onderzoeker twee weken uittrekken.

In de derde week moet de onderzoeker in staat zijn om te kunnen beschrijven wat de verklarende factoren zijn voor de omzetgroei. Met de resultaten uit de verschillende onderzoeken kan vergeleken worden welke factoren terugkerend en welke factoren uniek zijn. Aan de hand van deze resultaten kan bepaald worden welke ontdekkingen het meest interessant zijn om te delen met Nederlandse uitgeverijen in de artikelen.

In de vierde week schrijft de onderzoeker zijn artikel over de meeste interessante bevindingen. Een artikel heeft een vaste opbouw; inleiding van het onderwerp, voorbeelden van hoe de verklarende factoren worden ingezet bij de onderzochte uitgeverijen. Het artikel eindigt altijd met de afsluitende alinea wat Nederlandse uitgeverijen hiervan kunnen leren, gevolgd door drie tot vier aanbevelingen.

7.1.4 Kosten- en batenanalyse  
Als de Mediafederatie het schrijven van artikel voortzet, zijn er verschillende kosten en baten. In het onderstaande stuk zal beschreven worden welke kosten dit met zich mee brengt en wat het publiceren van artikelen oplevert.   
  
Kosten  
De kosten voor de Mediafederatie zullen alleen bestaan uit het salaris van de nieuwe medewerker. Voor deze kosten zal een budget moeten worden toegevoegd aan de afdeling innovatie & digitalisering. Uit verschillende bronnen blijkt het salaris van een onderzoeksjournalist te liggen tussen de €2.500 en €4.500 bruto in de maand afhankelijk van de ervaring (mijnzzp, 2018). Het gemiddelde salaris ligt rond de €3.500 bruto in de maand. De nieuwe medewerker krijgt het gemiddelde salaris van een onderzoeksjournalist uitbetaald, dit betekent dat zijn jaarlijkse salaris €42.000 bruto zal bedragen. Dit zijn de enige kosten die de Mediafederatie maakt.   
  
Baten   
De Mediafederatie is een brancheorganisatie en heeft daarom geen winstoogmerk. Het geld dat de Mediafederatie te besteden heeft komt voortuit de jaarlijkse lidmaatschapsgelden van de leden. Met het schrijven van het artikel wordt dan ook geen geld verdient, toch zijn er baten. Dit zijn zogenaamde additionele baten, dit zijn baten die geen geld opleveren. De artikelen zijn namelijk een uitbreiding van de dienstverlening. Er kan gesteld worden dat het de service naar de leden toe verhoogd. Daarnaast groeit de naamsbekendheid door de verspreiding via een derden platform, de website van inct.nl, de mediafederatie en LinkedIn. Dit blijkt uit het eerste artikel dat in de eerste week door 1000 unieke gebruikers is gelezen, waardoor het artikel direct in de top 10 meeste gelezen artikelen verscheen. Vijf uitgevers hebben het artikel gedeeld op LinkedIn en wat gezorgd heeft voor vele reacties en likes. Daarnaast hebben tien medewerkers van uitgeverijen vanuit interesse contact met de onderzoeker opgenomen.

7.1.5 Inhoud van de artikelen  
In deze paragraaf wordt per artikel beschreven waarom dit onderwerp is gekozen, welke aanbevelingen en conclusies uit paragraaf 5.6 erin zijn verwerkt en welk effect beoogd wordt.   
  
Artikel 1  
Artikel 1 is geschreven ter inleiding van het onderzoek, dit is gedaan aan de hand van een algemene beschouwing. Hier is voor gekozen omdat dit een goede inleiding biedt om de andere artikelen ook te lezen. Het onderwerp dat centraal staat in het artikel is succes. Allereerst wordt de definitie van een succesvolle uitgeverij beschreven, om aan te geven dat dit de afbakening is van het onderzoek. Het effect dat hiermee beoogd wordt is dat uitgeverijen bewust worden dat groei staat voor succes en niet alleen winst. Daarnaast worden de belangrijkste succesfactoren beschreven om te laten zien op welke manieren uitgeverijen dan groeien. De resultaten uit de tabel in paragraaf 5.5 komen hierin in het artikel terug. Hieruit volgen drie aanbevelingen/conclusies. In het eerste artikel worden de aanbevelingen en conclusies over acquisitie, markt- en productdevelopment uit paragraaf 5.6 herhaald. Het effect dat hiermee beoogd wordt, is Nederlandse uitgeverijen bewust maken van hoe succesvolle buitenlandse uitgeverijen groei realiseren.   
  
Artikel 2  
Het onderwerp van artikel 2 is kiezen voor markt- of productdevelopment. Dit is het onderwerp van het artikel omdat dit de op een na meest voorkomende verklarende factoren zijn bij de succesvolle uitgeverijen die onderzocht zijn. Wat opviel tijdens het onderzoek was dat bijna geen enkele uitgeverij en markt- en product development deed, zie paragraaf 5.5. Deze constatering wordt herhaald in de alinea’s over beide factoren als zowel in de aanbeveling. Het effect dat hiermee beoogd wordt is dat uitgeverijen duidelijk moeten kiezen om voor een strategie te kiezen. Daarnaast worden er voorbeelden gegeven hoe anderen uitgeverijen deze factoren toepassen. Het effect dat hiermee beoogd wordt is om Nederlandse uitgeverijen te inspireren. De conclusies en aanbeveling van het artikel zijn herhaling van de conclusies en aanbeveling bij de factoren in paragraaf 5.6.  
  
Artikel 3  
Het onderwerp van artikel 3 is acquisitie, de keuze voor dit onderwerp is gemaakt omdat dit de meeste voorkomende factor is die omzetgroei bij succesvolle uitgeverijen verklaard. In het artikel worden twee soorten van acquisitie verklaard met als doel duidelijk te maken dat aankopen niet alleen marktaandeel kan vergroten maar ook waarde kan toevoegen. Daarnaast worden er weer een aantal voorbeeld genoemd, die dienen om Nederlandse uitgeverijen te inspireren. De aanbevelingen in de laatste alinea van het artikel zijn een herhaling van de conclusies die beschreven staan onder acquisitie in paragraaf 5.6. Het effect wat beoogd wordt met deze aanbevelingen is dat de uitgeverijen die in Nederland winst maken dit geld in zetten om te groeien door middel van het kopen van anderen organisaties.   
  
Artikel 4  
Het onderwerp van artikel 4 is de uitgeverij Axel Springer. Het artikel gaat over deze uitgeverij omdat het een enorme omzetgroei heeft gerealiseerd op een organische manier. Het doel om deze uitgeverij uit te lichten is Nederlandse uitgeverijen inspireren dat organische groei ook nog steeds mogelijk is. Daarnaast laat dit artikel heel mooi zien dat uitgeverijen mee moeten veranderen met hun omgeving. Het effect dat beoogd wordt door middel van dit artikel is het inspireren van uitgeverijen met een mega succes als Axel Springer. Daarnaast moet uitgeverijen bewust worden van het feit dat ze al een doelgroep aan zich hebben verbonden en deze nog op zoveel manieren bedient kan worden. Zo worden de conclusies uit 5.6 over markt- en productdevelopment in dit artikel weer herhaald.   
  
De artikelen zullen in juni, juli, augustus en september 2018 verschijnen. De artikelen zijn geschreven door de onderzoeker en gecontroleerd door INCT-journalist Frank Veerkamp, hieronder volgen de artikelen:

7.2 Artikel 1  
TITEL: Wat maakt uitgeverijen succesvol?

Onderzoek naar de succesfactoren van internationale uitgevers   
  
KOP: Jurjen de Vries

Internationaal zijn er verschillende uitgeverijen heel succesvol. De Mediafederatie, de vereniging van brancheorganisaties voor mediabedrijven en uitgeverijen in Nederland, vroeg zich af welke factoren ervoor zorgen dat deze uitgeverijen zo succesvol zijn en wat Nederlandse uitgevers hiervan kunnen leren. Jurjen de Vries, student Commerciële Economie aan Hogeschool Leiden, studeerde hier het afgelopen half jaar op af. In vier artikelen onthult hij welke factoren aan dat succes hebben bijgedragen.

KOP: 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”.   
  
  
KOP: Top 90 uitgeverijen

In het onderzoek zijn negentig buitenlandse 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.  
  
KOP: Belangrijkste succesfactoren

Tien harde factoren geïdentificeerd die bijdroegen tot omzetgroei. Afhankelijk van het soort uitgever spelen een of meer factoren een rol. De belangrijkste drie factoren overall zijn: 1. Acquisitie 2. Markt development 3. Product development. Negen van de veertien succesvolle uitgeverijen groeien doordat zij andere organisaties kopen, zowel verticale als horizontale acquisities. Zes van de veertien uitgeverijen groeien doordat zij nieuwe markten aanboren en vijf van de veertien stijgen in relevantie door het zelf ontwikkelen van nieuwe producten. Alle drie de factoren komen voort uit investeringen en het aanwenden van hun winstreserves.   
  
Hiernaast kwamen tijdens het onderzoeken van de veertien succesvolle uitgeverijen drie gemeenschappelijke kenmerken naar voren, zogenaamde ‘zachte factoren’: A. deze uitgeverijen zijn zich zeer bewust van hun rol in de markt en weten precies welke waarde zij toevoegen voor hun klanten, B. er wordt openlijk gekozen voor een strategie die breed intern en extern gedeeld wordt en die met grote discipline gevolgd wordt en C. de uitgeverijen richten zich op groei i.p.v. korte termijn winst of het verhogen van bereik ansich.   
  
KOP: Wat kunnen Nederlandse uitgevers hiervan leren?   
  
1. Wil je als uitgeverij groeien? Investeer dan in acquisitie, markt- en/of product development.   
  
2. Neem de tijd om je bewust te worden van wat de waarde is die je toevoegt aan je klanten.   
  
3. Kies als uitgeverij voor een begrijpelijke strategie, die breed gedeeld kan worden en waarnaar gehandeld wordt.

## 7.3 Artikel 2

TITEL: Kiezen voor productontwikkeling of marktontwikkeling

Onderzoek naar de succesfactoren van internationale uitgevers

KOP: Jurjen de Vries

Internationaal zijn verschillende uitgeverijen heel succesvol. De Mediafederatie, de vereniging van brancheorganisaties voor mediabedrijven en uitgeverijen in Nederland, vroeg zich af welke factoren ervoor zorgen dat deze uitgeverijen zo succesvol zijn en wat Nederlandse uitgevers hiervan kunnen leren. Jurjen de Vries, student aan Hogeschool Leiden, studeerde hier het afgelopen half jaar op af. In zijn onderzoek heeft hij veertien succesvolle uitgeverijen geanalyseerd aan de hand van de cijfers en uitspraken uit de jaarverslagen. Alle informatie in dit artikel komt uit deze jaarverslagen.

In het onderzoek is voor omzetontwikkeling als meetlat [link artikel 1] voor succes gekozen. Uit het onderzoek bleek dat investeren in product- en marktontwikkeling en acquisitie de belangrijkste factoren zijn die bijgedragen hebben aan het succes. Van de veertien succesvolle uitgeverijen die zijn onderzocht realiseerden er zes omzetgroei door nieuwe markten aan te boren of door een bestaande markt verder te ontwikkelen. Bij vijf van de veertien is omzetgroei toe te schrijven aan de ontwikkeling van eigen nieuwe producten. Slechts een van deze veertien, uitgeverij RELX group, realiseerde omzetgroei uit zowel markt- als productontwikkeling.

KOP: Marktontwikkeling

Bij de uitgeverijen die hun omzet laten groeien door marktontwikkeling is er een onderscheid te zien tussen uitgeverijen die nieuwe markten aanboren en die hun eigen markt ontwikkelen. Het aanboren van nieuwe markten biedt uitgeverijen de kans om producten of diensten verder op te schalen. Dit is een model dat vooral uitgeverijen Wolters Kluwer, Brill en The Guardian lijken te hebben gehanteerd.

Een bestaande markt kan zich ontwikkelen zonder dat je daar als uitgever invloed op hebt, uit deze veranderende situatie valt voordeel te behalen. Dit is vooral terug te zien bij uitgeverijen Axel Springer, RELX, Informa en Brill. Tijdens het onderzoek kwam naar voren dat voor sommige uitgeverijen digitale producten/services makkelijk inzetbaar zijn in nieuwe markten. Wolters Kluwer introduceerde het klinische beslissingsinstrument UpToDate in zeven landen wat 200.000 extra gebruikers opleverde. The Guardian zag dat de toename van *fake news* leidde tot een toenemende vraag naar kwaliteitsjournalistiek. Dit betekende dat er tal van nieuwe bezoekers uit andere landen dan de thuismarkt de website bezochten. De groei van een bepaalde markt kan ook toenemende vraag naar je product of service opleveren. RELX geeft aan te profiteren van een wereldwijde aanhoudende toename van de hoeveelheid juridische personeel.

KOP: Productontwikkeling

De vijf uitgeverijen die omzetgroei hebben behaald door productontwikkeling toe te passen hebben zowel bestaande producten verbeterd als nieuwe producten ontwikkeld. The New York Times, RELX, Lagadere publishing en Quarto group hebben nieuwe producten kunnen ontwikkelen door gebruik te maken van nieuwe technische mogelijkheden. Een voorbeeld van een relatief eenvoudige maar toch compleet nieuwe productontwikkeling is van algemeneboekuitgeverij Quarto. Deze uitgeverij beschikt over veel content over koken en recepturen. Deze content is hergebruikt in een online omgeving waar gebruikers hun eigen kookboek kunnen samenstellen op basis van wat ze lekker vinden. Met deze toepassing werd substantiële nieuwe omzet gerealiseerd. Een ander voorbeeld van productontwikkeling heeft geleid tot de verbetering van een bestaand proces. Door de inzet van machine learning in het zoekproces kan RELX-gebruikers sneller en eenvoudiger van de juiste informatie voorzien. Deze toepassing wordt gebruikt voor het ontsluiten van database met wetenschappelijke onderzoek, onder andere voor ScienceDirect.   
  
KOP: Wat kunnen Nederlandse uitgevers hiervan leren?

1. Van de veertien succesvolle uitgeverijen hebben tien door product- en/of marktontwikkeling groei gerealiseerd. Investeringen in product- en marktontwikkeling hebben bij deze uitgeverijen bijgedragen aan de bedrijfseconomische duurzaamheid van hun organisatie.

2. Bij slechts een van de veertien succesvolle uitgeverijen dragen zowel product- als marktontwikkeling substantieel bij aan de omzetgroei. Bij de meeste succesvolle uitgeverijen komt de omzetgroei voornamelijk uit een van beide: product- óf marktontwikkeling.

3. In de meeste gevallen combineerden deze uitgeverijen bestaande content met nieuwe technologie, waardoor nieuwe of verbeterde producten ontstonden.

7.4 Artikel 3  
TITEL: Succesvolle internationale uitgeverijen kiezen voor acquisitie

Onderzoek naar de succesfactoren van internationale uitgevers

KOP: Jurjen de Vries

Internationaal zijn verschillende uitgeverijen heel succesvol. De Mediafederatie, de vereniging van brancheorganisaties voor mediabedrijven en uitgeverijen in Nederland, vroeg zich af welke factoren ervoor zorgen dat deze uitgeverijen zo succesvol zijn en wat Nederlandse uitgevers hiervan kunnen leren. Jurjen de Vries, student aan Hogeschool Leiden, studeerde hier het afgelopen half jaar op af. In zijn onderzoek heeft hij veertien succesvolle uitgeverijen geanalyseerd aan de hand van de cijfers en uitspraken uit de jaarverslagen. Alle informatie in dit artikel komt uit deze jaarverslagen.

In het onderzoek is voor omzetontwikkeling als meetlat [link artikel 1] voor succes gekozen. Uit het onderzoek bleek dat investeren in product- en marktontwikkeling [link artikel 2] en acquisitie de belangrijkste factoren zijn die bijgedragen hebben aan het succes. In dit artikel staat de acquisitie centraal.

Van de veertien uitgeverijen die zijn geanalyseerd in dit onderzoek zijn er negen gegroeid doordat zij andere organisaties kopen. In totaal hebben deze negen uitgeverijen om en nabij één miljard US-dollar aan omzet aangekocht. Zowel grote als kleine uitgeverijen hebben hun omzet verhoogd door organisaties over te nemen. Dit is terug te zien in de omvang van de aangekochte omzet. Het laagste bedrag dat aan omzet werd aangekocht bedroeg €400.000 en het hoogste bedrag bedroeg €320 miljoen.

KOP: Twee vormen van acquisitie

Acquisitie is het kopen van andere organisaties. Acquisitie is te onderscheiden in twee verschillende vormen, verticale- en horizontale acquisitie. Horizontale acquisitie is het overnemen van organisaties die zich in dezelfde marktsector bevinden. Verticale acquisitie is het overnemen van organisaties die ondersteunend zijn aan de huidige business. De negen onderzochte uitgeverijen hebben zowel verticale als horizontale acquisities gedaan. Bij zeven uitgeverijen komt meer dan de helft van de omzetgroei tot stand door het kopen van organisaties. Zijn deze uitgeverijen dan wel succesvol? Het antwoord hierop is ja, want door andere organisaties te kopen neemt hun relevantie toe.

KOP: Verticale acquisities

Tijdens het onderzoek kwamen verschillende verticale acquisities aan bod. Het doel van deze acquisities is vaak het reduceren van kosten en het verhogen van efficiency. Dit doel lijken vooral de uitgeverijen Wolters Kluwer, RELX, Axel Springer en Gannett te hebben nagestreefd. Een voorbeeld van een verticale acquisitie komt van de Amerikaanse dagbladenuitgeverij Gannett. Die kocht een organisatie die gespecialiseerd is in het meten van onlineadvertentie bereik. Een ander voorbeeld is de overname door Wolters Kluwer van een platform om de betrokkenheid van patiënten te vergroten. Dit vormt een aanvulling op de systemen voor informatievoorziening in de gezondheidszorg die deze uitgeverij levert. Deze overnames hebben gemeen dat ze bedoeld zijn om de marktpositie verbeteren en niet om direct marktaandeel te kopen.

KOP: Horizontale acquisities

Daarnaast kwamen tijdens het onderzoek verschillende horizontale acquisities aanbod. Het doel van deze acquisities is vaak om inkomsten, aanbod en marktaandeel te vergroten. Dit is een model dat vooral uitgeverijen Brill, Future, Lagardere publishing, Quarto en Informa lijken te hebben gehanteerd. Een voorbeeld van een horizontale acquisitie komt van de Engelse magazine-uitgeverij Future. Dat kocht twee uitgeverijen die failliet zijn gegaan en nam daarnaast twee afgestoten titels over met het doel deze weer vitaal te krijgen. De meeste spraakmakende horizontale acquisitie in dit onderzoek werd gepleegd door wetenschappelijke uitgeverij Informa uit Engeland: die nam voor een bedrag van € 5,2 miljard haar directe concurrent UBM over. Deze overnames hebben gemeen dat ze bedoeld zijn om marktaandeel en groei op te leveren en niet direct winstgevendheid.

KOP: Wat kunnen Nederlandse uitgevers hiervan leren?

1. Van de veertien succesvolle uitgeverijen hebben negen door acquisitie groei gerealiseerd. Investeren in het aankopen van organisaties heeft bij deze uitgeverijen bijgedragen aan de toename in relevantie van hun organisatie op de markt. Bij zeven van de veertien succesvolle uitgeverijen draagt acquisitie minimaal de helft van de omzetgroei bij.   
  
2. Van de veertien succesvolle uitgeverijen heeft geen enkele uitgeverij zowel een verticale als een horizontale acquisitie gedaan. Bij negen van de succesvolle uitgeverijen komt omzetgroei uit een van beide: verticale of horizontale acquisitie.

## 7.5 Artikel 4

TITEL: De spectaculaire omzetgroei van Axel Springer

Onderzoek naar de succesfactoren van internationale uitgevers

KOP: Jurjen de Vries

Internationaal zijn verschillende uitgeverijen heel succesvol. De Mediafederatie, de vereniging van brancheorganisaties voor mediabedrijven en uitgeverijen in Nederland, vroeg zich af welke factoren ervoor zorgen dat deze uitgeverijen zo succesvol zijn en wat Nederlandse uitgevers hiervan kunnen leren. Jurjen de Vries, student aan Hogeschool Leiden, studeerde hier het afgelopen half jaar op af. In zijn onderzoek heeft hij veertien succesvolle uitgeverijen geanalyseerd aan de hand van de cijfers en uitspraken uit de jaarverslagen. Alle informatie in dit artikel komt uit deze jaarverslagen. Van deze veertien uitgeverijen springt het Duitse uitgeefconcern Axel Springer het meest in het oog.

Voor sommigen is het misschien een bekende naam voor anderen niet, daarom een korte introductie. Axel Springer is de grootste nieuwsuitgeverij van Duitsland. Het is onder andere de uitgever van de dagbladen *Bild* en *Die Welt*. *Bild* is het grootste dagblad van Duitsland. Axel Springer is ook buiten de landsgrenzen actief: het is sinds 2015 volledig eigenaar van Business Insider. Axel Springer is niet alleen een traditionele uitgeverij, het heeft ook platformen voor het aanbieden van bijvoorbeeld banen en onroerend goed. Zo is het onder andere eigenaar van Immoweb, de Belgische variant op Funda. Het bezit meerdere van dit soort platformen in heel Europa.

KOP: Succesvol

Binnen de definitie van succes [link artikel 1] die we in dit onderzoek hanteren, is Axel Springer de meeste succesvolle nieuwsuitgeverij van de veertien geanalyseerde uitgeverijen. Axel Springer heeft in 2017 een omzet behaald van € 3,5 miljard euro en is daarmee ten opzichte van vorig jaar met 8,3% gegroeid, oftewel € 272 miljoen. Deze omzetgroei is gerealiseerd in drie divisies: *classifieds*, *news* en *marketing media*. De divisie classifieds is verantwoordelijk voor de diverse platformen, bijvoorbeeld die voor de verkoop van onroerend goed. De divisie news spreekt voor zich: dat is de traditionele nieuwsuitgeverij. De divisie marketing opereert als marketingbureau. Al deze divisie zijn het afgelopen jaar gegroeid in omzet.

KOP: Omzetopbouw

De divisie news realiseerde een groei van 1,9%. Deze groei was volledig te danken aan de digitale nieuwssites van Axel Springer zoals Business Insider. De omzet uit de Duitse dagbladen daalde zelfs met 2,9%. Zoals bij veel uitgeverijen kwam dit doordat de inkomsten uit abonnementen en losse verkoop terugliepen. Daarentegen maakten de andere twee divisies een enorme groei door: classifieds groeide met 14,6% en marketing met 15%.

De omzet van classifieds media is in 2017 gegroeid met € 128 miljoen. De divisie bestaat uit online platformen in drie segmenten: vastgoed, banen en overig (zoals auto’s). Axel Springer bezit in heel Europa dergelijke platformen. Een voorbeeld is de wereldwijde vacaturesite Stepstone. Om een vacature op deze platformen te plaatsen moeten werkgevers betalen, advertenties zijn de hoofdinkomstenbron. De populariteit van dit soort platformen neemt alleen maar toe. Er wordt op internet veel gezocht naar deze producten, waardoor de prijs van advertenties stijgt. Daarnaast worden alle bezoekersdata opgeslagen. Deze worden gebruikt om gerichter te kunnen adverteren en ze worden doorverkocht. Ook worden ze gebruikt om de platformen te verbeteren.

De omzetgroei van de divisie marketing media bedraagt in 2017 ook € 128 miljoen. De divisie ondersteunt adverteerders in het werkelijk en effectief bereiken van hun doelgroep. Dit wordt gedaan op twee manieren: *reach based marketing* en *performance based marketing*. Bij performance based marketing worden adverteerders en uitgevers via internet zo efficient mogelijk bij elkaar gebracht. Een advertentieplaatsing wordt pas aan de adverteerder in rekening gebracht als er een transactie tot stand is gekomen. Bij reach based marketing is het aantal mensen dat met een advertentie wordt bereikt als maatstaf genomen. Het aanbod van advertenties en advertentieruimte bepaalt de prijzen.

KOP: Wat kunnen Nederlandse uitgeverijen hiervan leren?

1. Axel Springer heeft dankzij de divisie classifieds nieuwe producten in de markt gezet voor een doelgroep die al aan Axel Springer verbonden was.

2. Voor het opschalen van de divisies classifieds en marketing combineert Axel Springer zijn klantendatabase aan data-analyses om bezoekers aan adverteerders te koppelen.

3. De omzetgroei van Axel Springer wordt voornamelijk gerealiseerd met activiteiten die niet behoren tot de activiteiten van een traditionele uitgeverij. De nieuwe activiteiten hebben wel raakvlakken met de activiteiten van een traditionele uitgeverij, namelijk het verzamelen, bundelen en leveren van informatie aan de doelgroep. Zo wordt de kernkwaliteit van een traditionele uitgeverij inzetbaar bij nieuwe activiteiten, die nieuwe inkomsten opleveren.

## 

# Bibliografie

Axel Springer. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van Axel Springer: http://www.axelspringer.de/dl/27565224/Annual\_Report\_2017.pdf

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Amsterdam: Noordhoff Uitgevers.

Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1993). *Benchmarking for competitive advantage.* London: Financial Times/Pitman Publishing.

Bloomsbury. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van Bloomsbury: http://www.bloomsbury-ir.co.uk/annual\_reports/2017/pdf/2017ar.pdf

Brill. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van Brill: https://brill.com/fileasset/downloads\_static/static\_investorrelations\_brill\_annual\_report\_2017\_final.pdf

Camp, R. (1992). Learning from the best leads to superior performance. *Journal of business strategy*, 3-6.

Davis, T., & Patrick, M. (1993). Benchmarking at SunHealth alliance. *Planning review*, 28-31.

Future. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van Future: http://dg876rejmw3ebkm51boa0sx2.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/sites/194/2017/04/AR2017-Full-FINAL.pdf

Gannett. (2017). *Annual report 2017 .* Opgehaald van Gannett: http://investors.gannett.com/sites/gannett.investorhq.businesswire.com/files/doc\_library/file/2017\_Gannet\_Annual\_Report.pdf

Guardian. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van The Guardian Media Group: https://uploads.guim.co.uk/2017/07/25/GMG\_Plc\_Group\_&\_GMG\_Parent\_Final.pdf

Informa. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van Informa: https://informa.com/Documents/Investor%20Relations/2018/2017\_Informa\_Annual\_Report.pdf

Lagardere publishing. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van lagardere: http://www.lagardere.com/fichiers/fckeditor/File/actionnaires%20individuels/assemblee\_generale/2018/LagardereSCA\_Reference\_Document\_Fiscal\_Year\_2017\_EN.pdf

Li, C., & Bernoff, J. (2011). Expanded and revised edition: Winning in a World Transformed by Social Technologies. In *Groundswell.* Boston: Harvard Business School Press.

Li, C., Bernoff, J., Fiorentino, R., & Glass, S. (2007). Social Technographics. *Forrester Research*.

Nederlands Uitgeversverbond. (2017). *Branchedata uitgeefsector.* Amsterdam: NUV.

NY Times. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van The New York Times Company: http://s1.q4cdn.com/156149269/files/doc\_financials/annual/2017/Final-2017-Annual-Report.pdf

Poerstamper, R., van Mourik, A., & Veltman, A. (2007). *Benchmarking in de zorg.* Maarssen: Elsevier .

Publishersweekly. (2016, augustus 8). *Business deals*. Opgehaald van Publishersweekly: https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/industry-deals/article/71139-quarto-buys-becker-meyer.html

Quarto. (2016). *Annual report 2016.* Opgehaald van The Quarto Group: https://www.quarto-ir.com/wp-content/uploads/Annual-Report-2016.pdf

RELX Group. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van RELX Group: https://www.relx.com/~/media/Files/R/RELX-Group/documents/reports/annual-reports/relx2017-annual-report.pdf

Scholastic. (2017). *Annual report 2016/2017.* Opgehaald van Scholastic: http://investor.scholastic.com/static-files/2bd5b15a-fd77-42e9-90e1-208596e7f89e

Solis, B., Li, C., & Szymanski, J. (2014). *The 2014 state of digital transformation.* Altimeter Group.

Techcrunch. (2018, januari 29). Opgehaald van Techcrunch: https://techcrunch.com/2018/01/29/relx-threatmetrix-risk-authentication-lexisnexis/

The Bookseller. (2016, oktober 5). *News.* Opgehaald van The bookseller: https://www.thebookseller.com/news/bookouture-makes-two-hires-sales-reach-42m-2016-405871

The bookseller. (2017, november 1). *News.* Opgehaald van The bookseller: https://www.thebookseller.com/news/summersdale-acquired-octopus-664691

The bookseller. (2017, november 30). *News.* Opgehaald van The bookseller: https://www.thebookseller.com/news/jessica-kingsley-publishers-bought-hachette-uk-680781

The economist group. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van The economist: http://www.economistgroup.com/pdfs/Annual\_report\_2017\_FINAL.pdf

van de Voort, L., & de Vries, J. (1993). Eenvoudig concept, moeilijke uitvoering. *Kwaliteit in bedrijf*, 20-25.

Waalewijn, P., & Kamp, B. (1994). *Strategische benchmarking - Wie durft de vergelijking aan?* Rotterdam : Erasmus Universiteit Rotterdam.

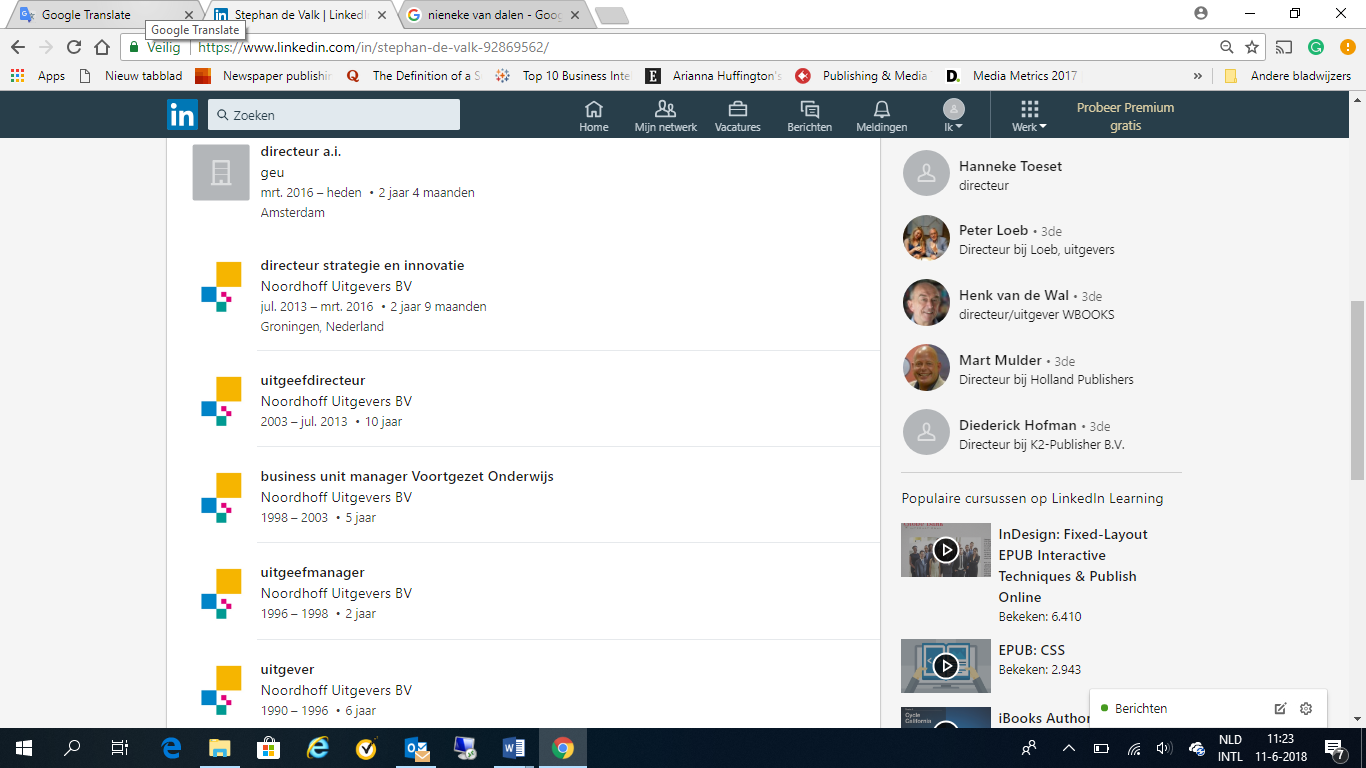
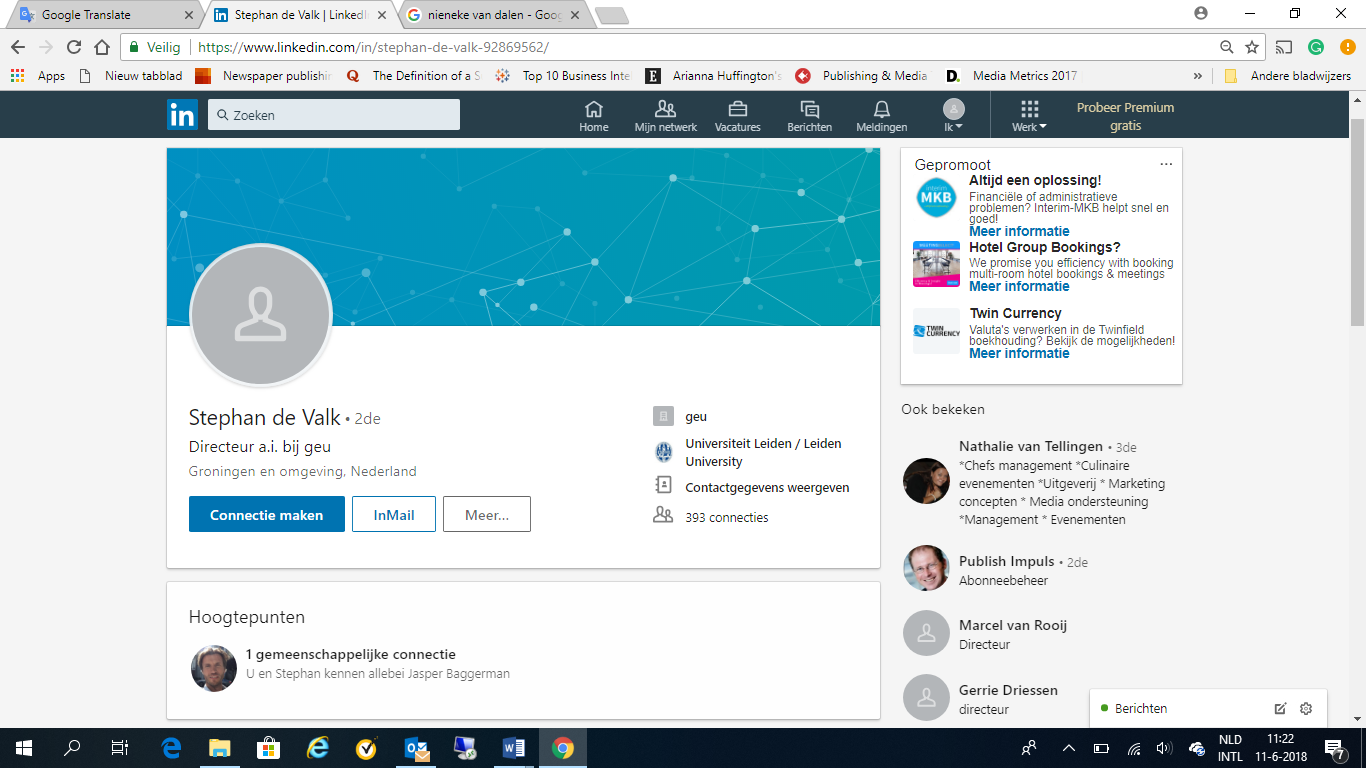
Waalewijn, P., Hendriks, A., & Verzijl, R. (1996). *Benchamrking van het benchmarkingproces .* Ribbes rapport.

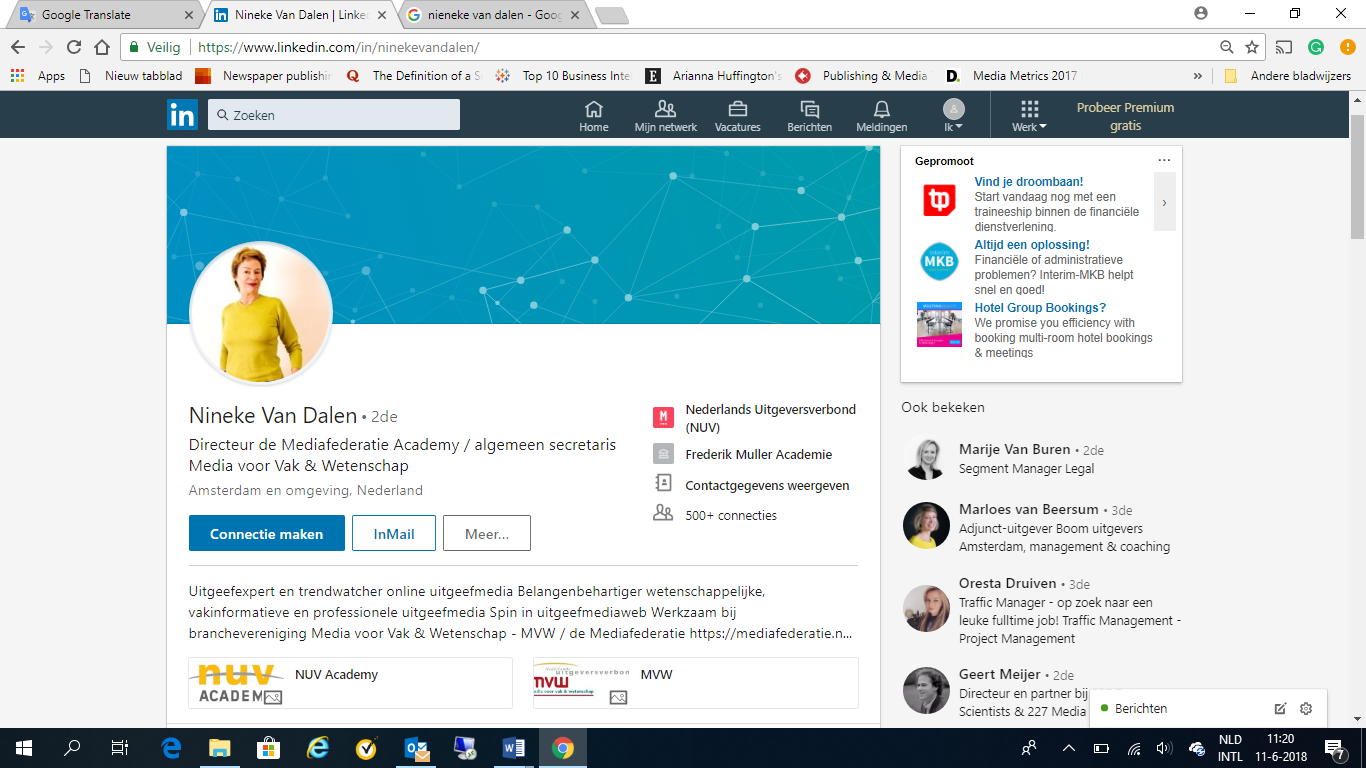
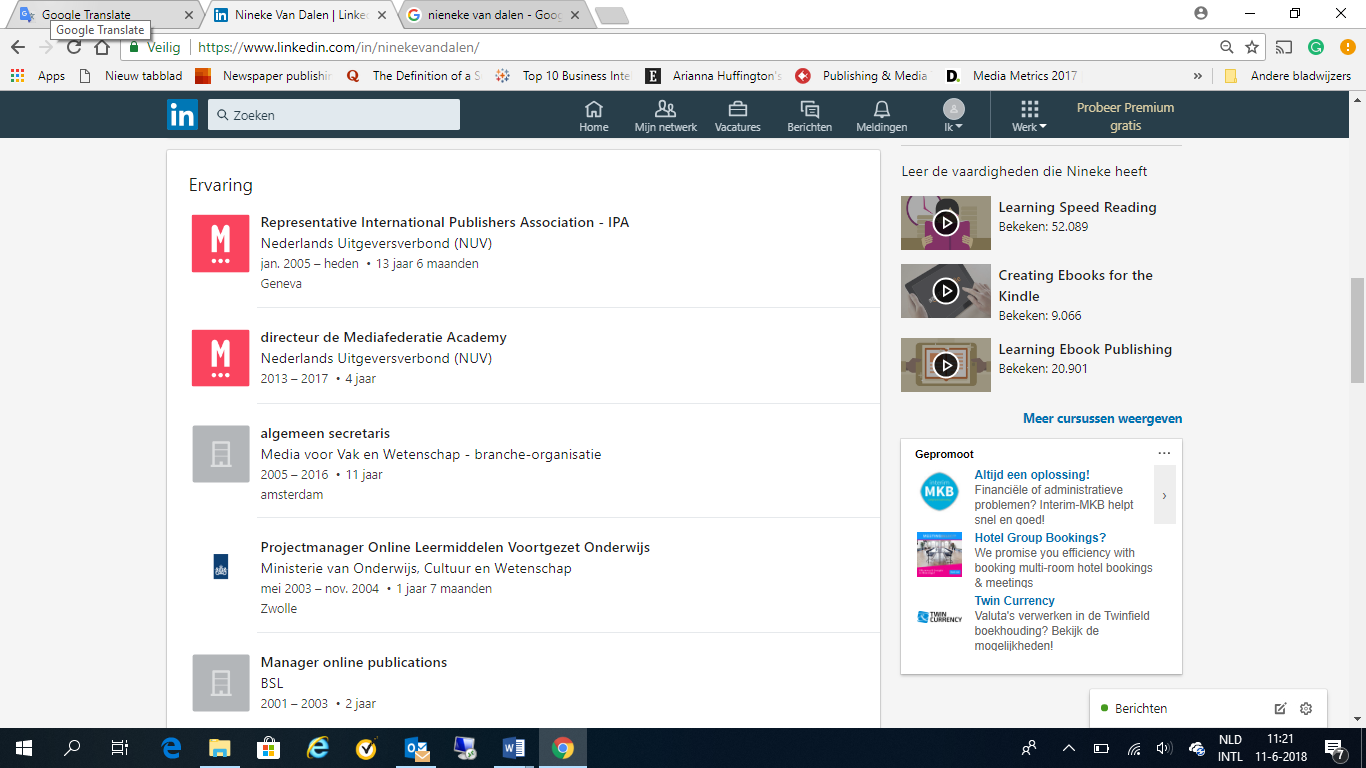
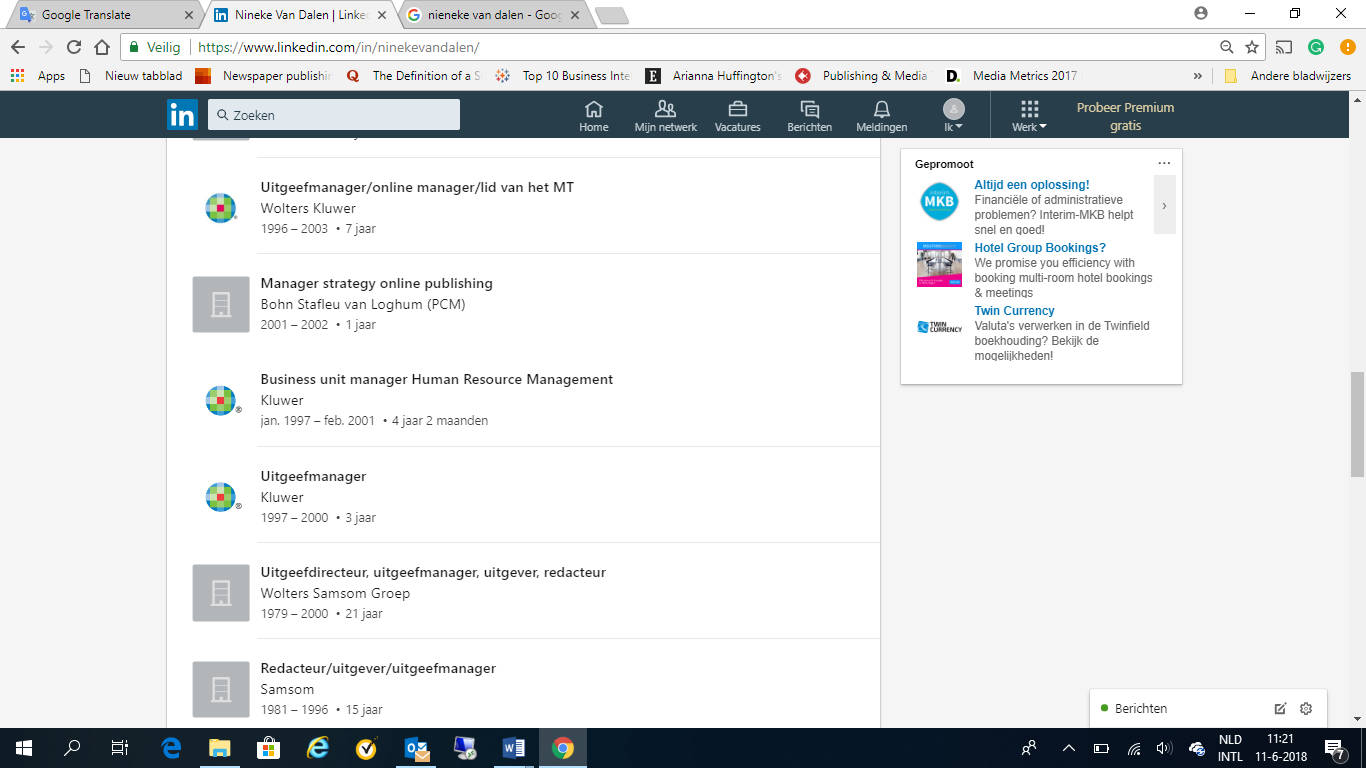
Wolters Kluwer. (2016, oktober 4). *News.* Opgehaald van Wolters Kluwer: https://wolterskluwer.com/company/newsroom/news/2016/10/wolters-kluwer-to-acquire-emmi.html

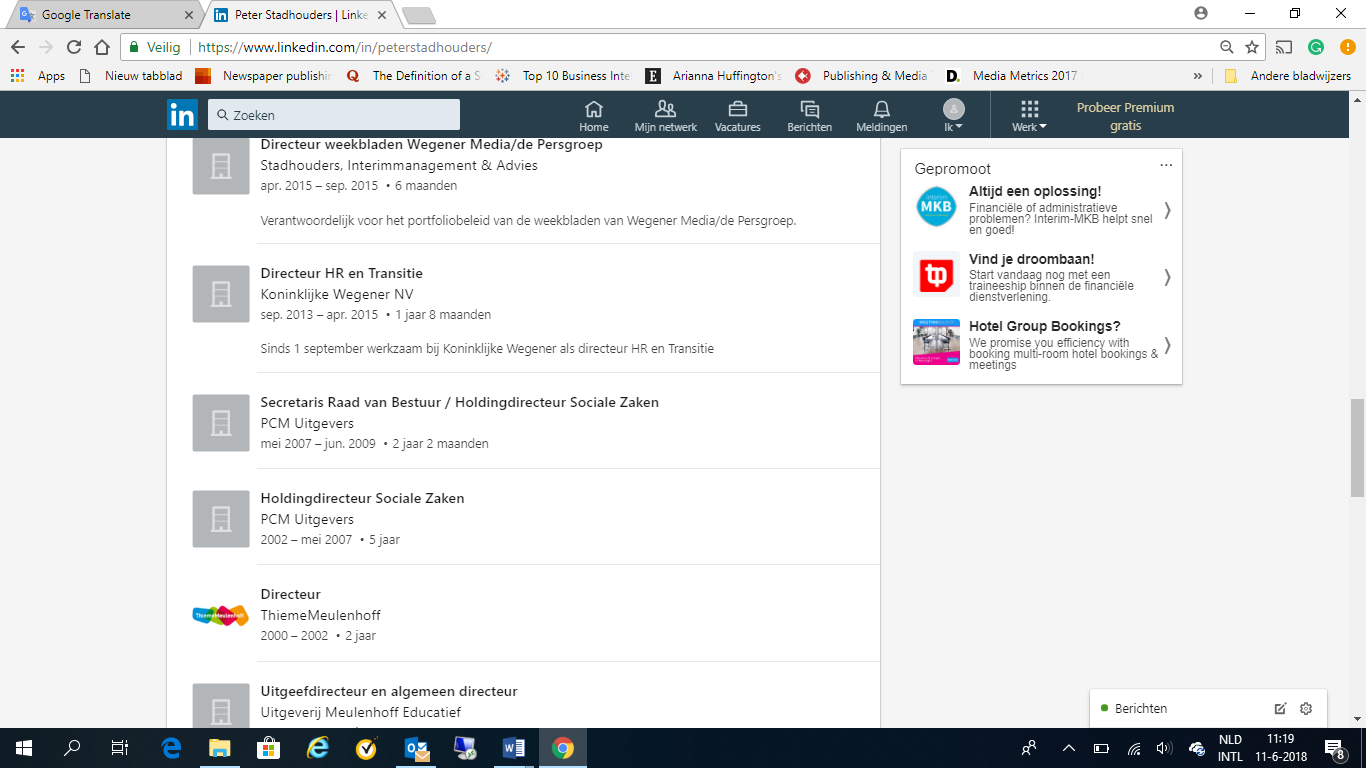
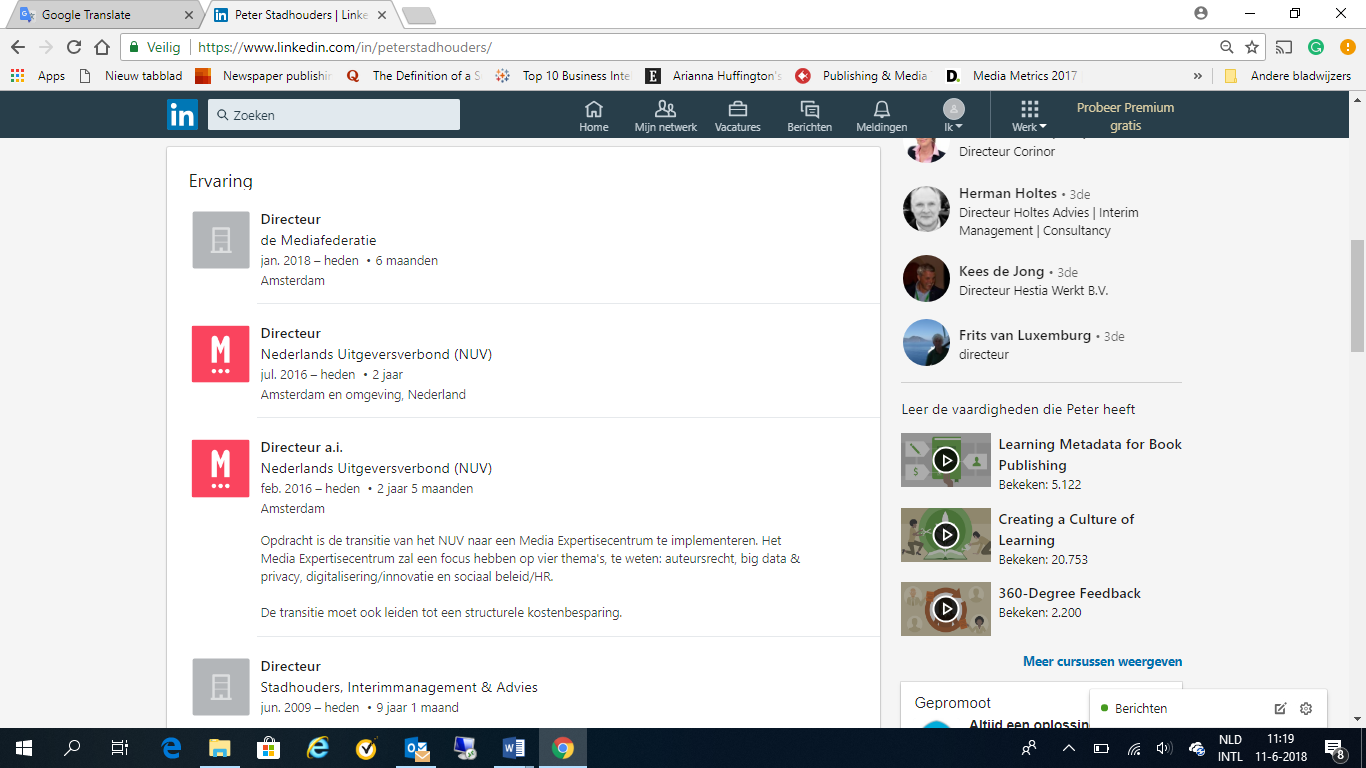
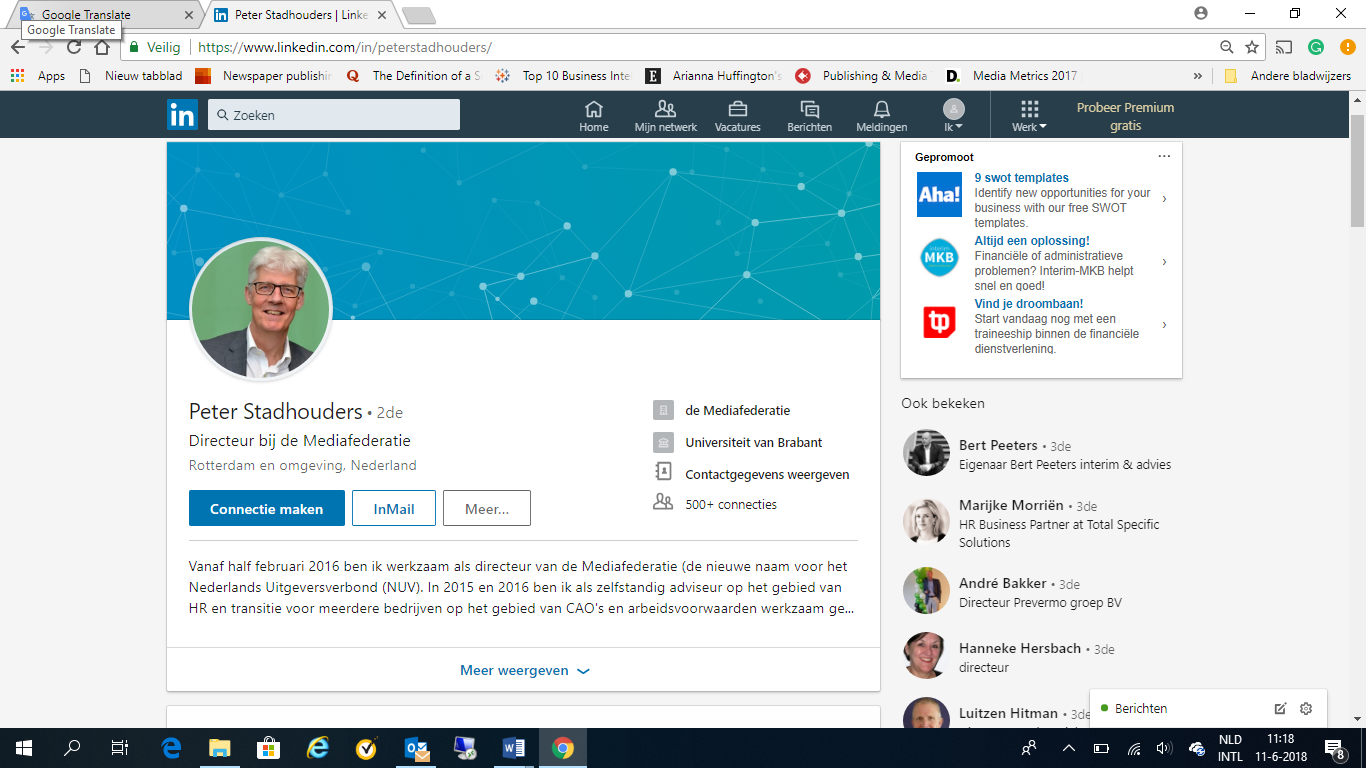
Wolters Kluwer. (2017). *Annual report 2017.* Opgehaald van Wolters Kluwer: https://wolterskluwer.com/binaries/content/assets/wk/pdf/investors/annual-reports/wolters-kluwer\_2017\_annual\_report.pdf

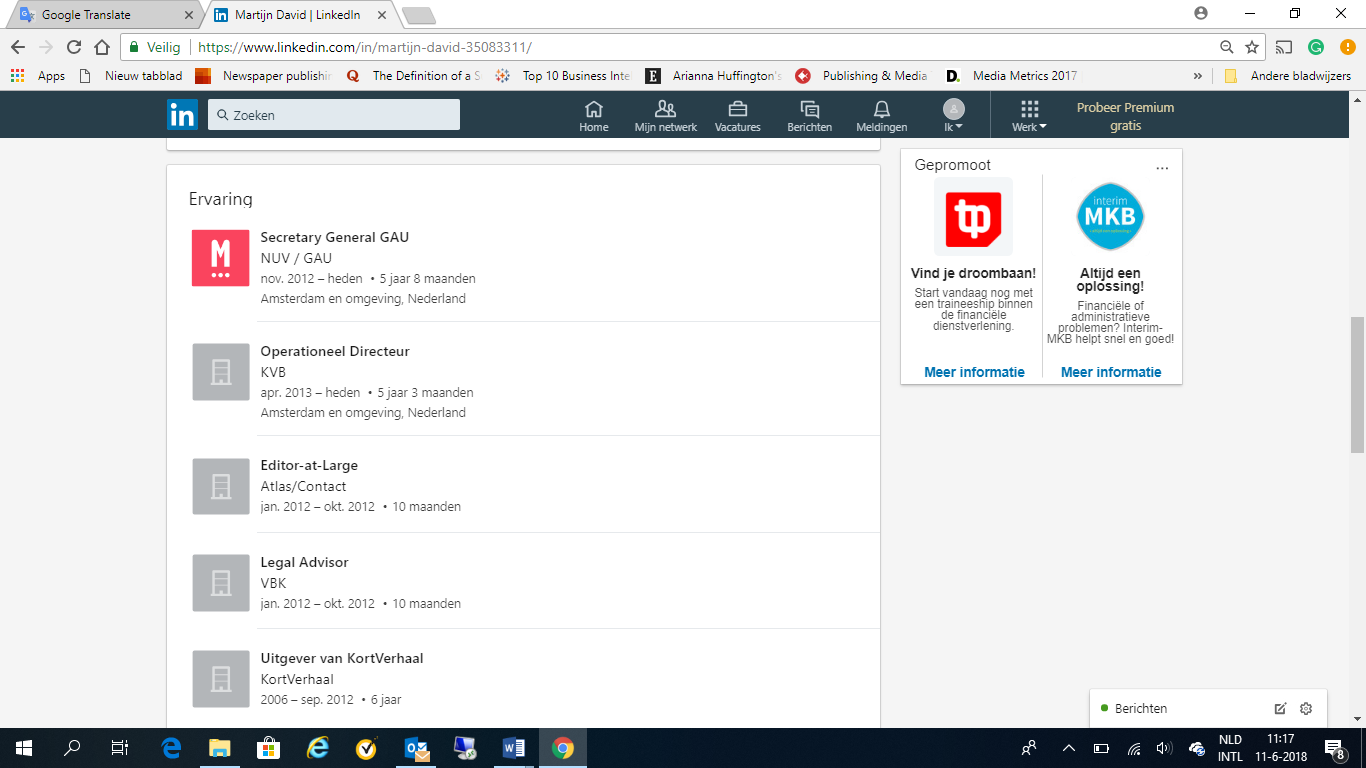
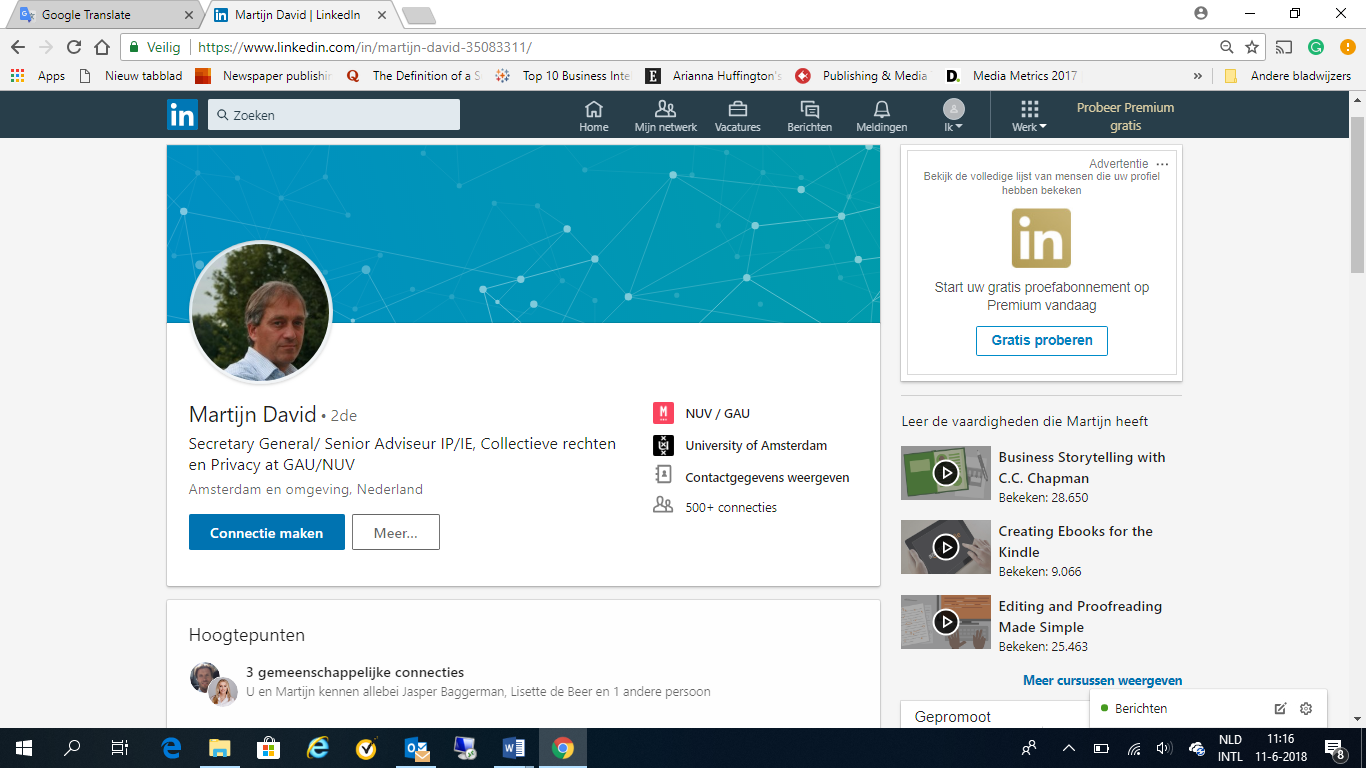
Wolters Kluwer. (2017, maart 7). *News.* Opgehaald van Wolters Kluwer: https://wolterskluwer.com/company/newsroom/news/2017/03/wolters-kluwer-reaches-agreement-on-acquisition-of-tagetik.html

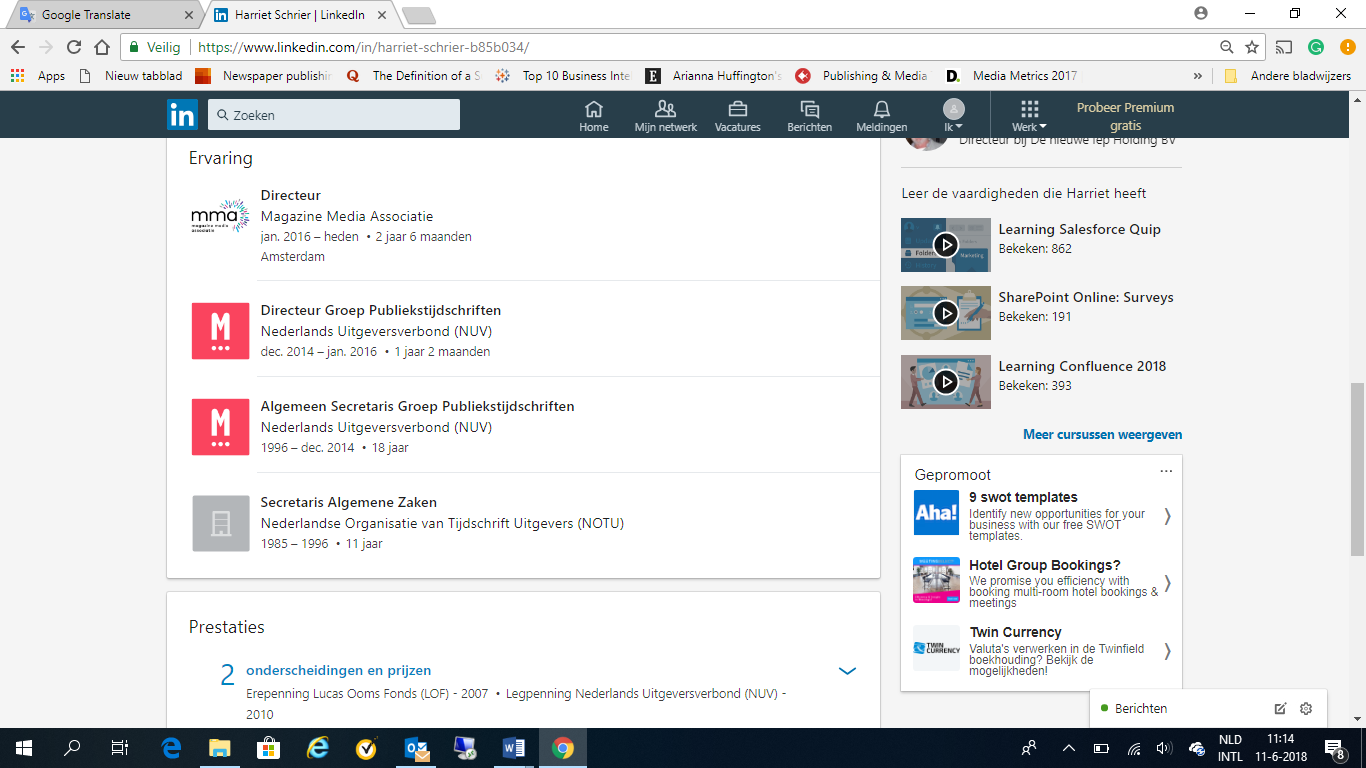
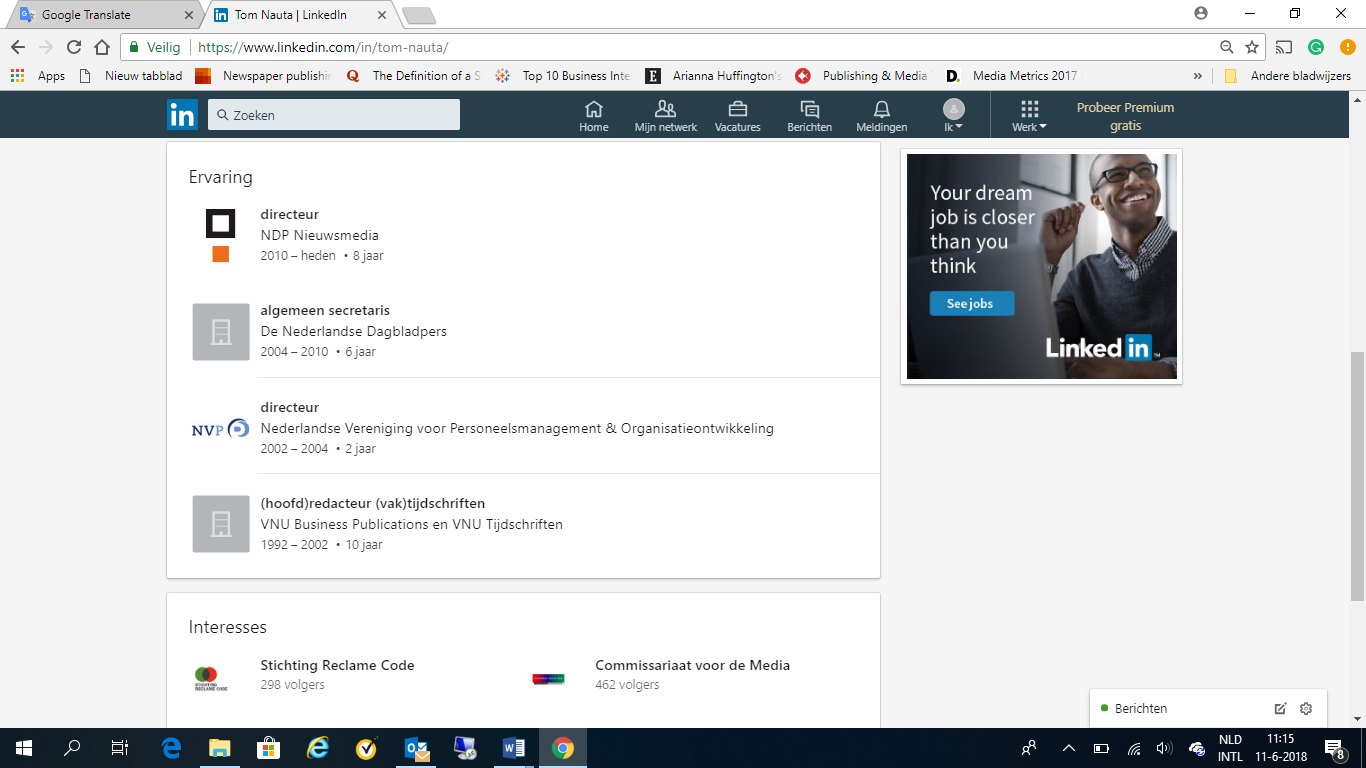
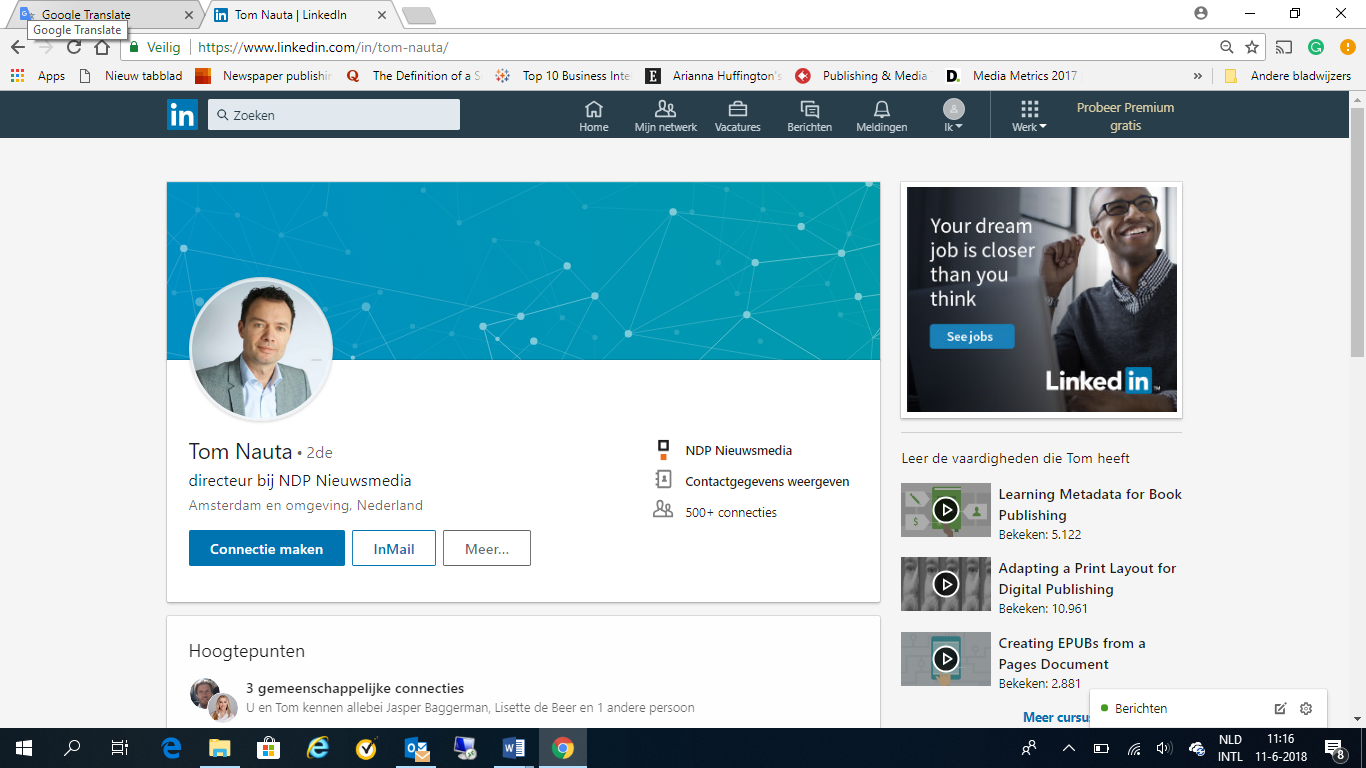
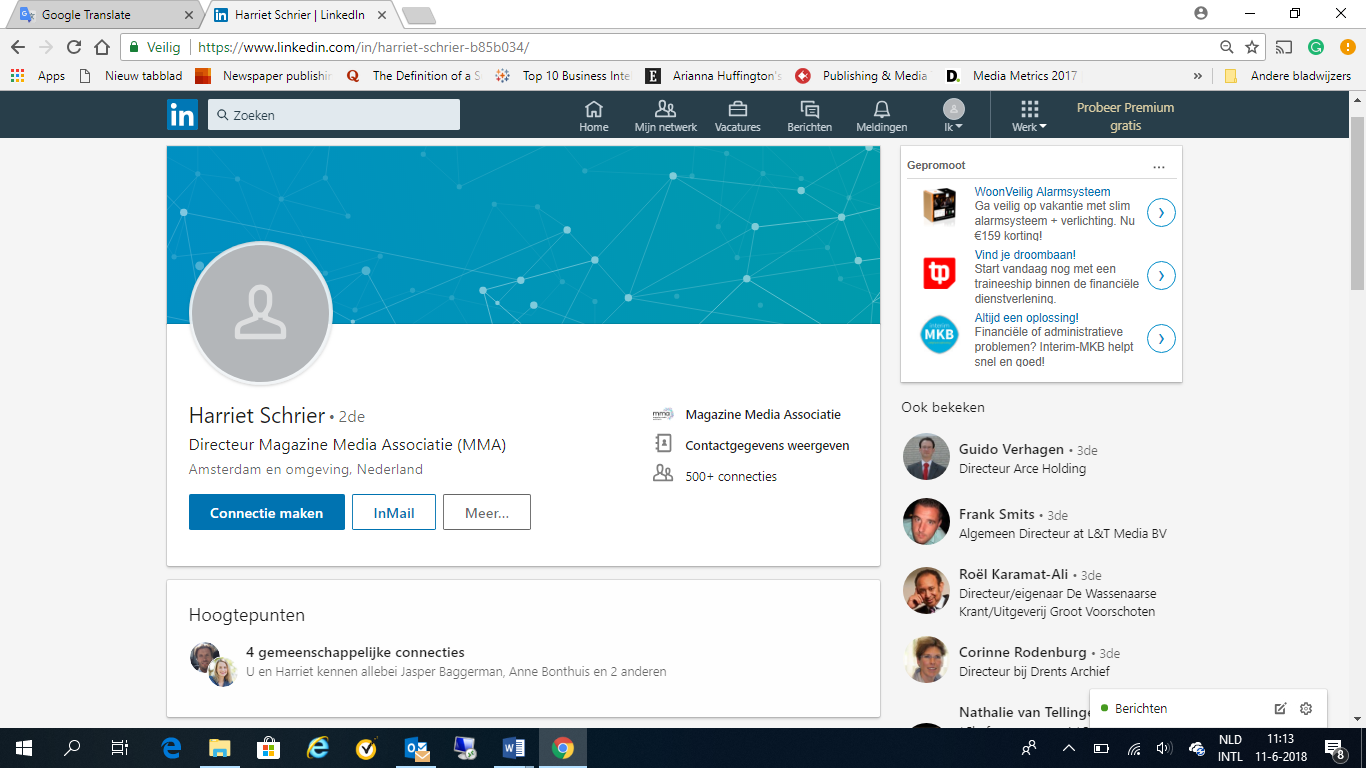
Zairi, M. (1992). The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap. *Total Quality Management*, 177-188.

Bijlage 1 Profielen & interviews branchedirecteuren   
  
**Stephan de Valk – Directeur Groep Educatieve Uitgevers**   


**Nineke van Dalen – Directeur Media voor Vak & Wetenschap**   
  
  


**Peter Stadhouders – Directeur Mediafederatie**

**Martijn David – Directeur Groep Algemene Uitgevers**

**Tom Nauta – Directeur NDP Nieuwsmedia** **Harriët Schrier – Directeur Magazine Media Associatie**

**Gesprekken branchedirecteuren**  
In april 2018 is er groepsinterviews gehouden met alle branchedirecteuren. In het gesprek zijn drie vaste vragen gesteld en naar aanleiding van antwoorden is er doorgevraagd:   
- *Wat is uw verwachting over de ontwikkeling van de branche en waar liggen kansen?*  
- *Is een uitgeverij die krimpt in omzet maar wel winst maakt succesvol?*  
- *Welke uitgeverijen zijn succesvol of interessant in de branche?* **GAU – Martijn David**  
  
Hieronder staan de belangrijkste punten beschreven per vraag:  
  
*Wat is uw verwachting over de ontwikkeling van de branche en waar liggen kansen?*- De favoriete leesbeleving is en blijft papier   
- Een negatieve ontwikkeling is dat het aantal lezers afneemt   
- Een positieve ontwikkeling is dat het papieren boek het meeste gegeven cadeau is  
- Weinig groei in de verkoop van e-books of all you can read abonnementen.   
- Een kans van all you can read abonnementen is inzicht in het leesgedrag.   
- Inzicht in leesgedrag biedt uitgeverijen de kans om een boek op maat te maken voor de individuele lezer.   
- Uitgevers van het algemene boek doen niet aan direct sales want ze verlenen als organisatie geen service. Hierdoor is er altijd een derden partij nodig voor de distributie.   
- Een bedreiging voor de uitgeverij is een kanaalconflict tussen de all you can read partijen en de boekwinkel.   
- All you can read diensten als Amazon prime reading geven ook eigen boeken uit.   
  
*Is een uitgeverij die krimpt in omzet maar wel winst maakt succesvol?*  
Ja een uitgeverij is dan succesvol. Aangezien de omzet gedaald is moest erin kosten gesneden worden om winst te blijven maken. Als de uitgeverij dit lukt is deze succesvol. Het liefst groeit de uitgeverij in omzet en winst maar krimpen en geen winst maken is helemaal niet gewenst.   
  
*Wie zijn er succesvol of interessant in de branche?*- VBK is een interessante uitgeverij

**MVW – Nieneke van Dalen**

Hieronder staan de belangrijkste punten beschreven per vraag:  
  
*Wat is uw verwachting over de ontwikkeling van de branche en waar liggen kansen?*- Het aantal spelers in de branche gaat afnemen. Een aantal grote partijen zullen blijven bestaan. Ik verwacht dat uitgevers zullen afstoten en daarna consolideren.  
- Merken en bedrijven zullen hun eigen kanaal opzetten waarin content door het bedrijf zelf wordt gecreëerd. Uitgeven is geen industrie meer maar een vaardigheid die een bedrijf moet bezitten. Multinationals hebben zelf uitgevers in dienst voor het bedenken en uitvoeren van mediastrategieën.   
- Niche zal altijd blijven bestaan, zoals de uitgever van het succesvolle vakblad boerderij.   
- In de toekomst zal de rol van uitgevers veranderen naar moderators van communities waarin de uitgevers; bedrijven en doelgroepen bij elkaar brengen door middel van content in een aansluitende vorm. Om dit te laten slagen moeten uitgevers data driven werken en voorzien in gemak. Communities worden gecreëerd om het engagement te verhogen.   
- Uitgeverijen die blijven bestaan bezitten de volgende kenmerken: zijn uniek, exclusief, verhogen engagement en zijn data driven.   
- Data is het nieuwe goud   
- Data gaat een nog grotere en belangrijke rol spelen in het zo optimaal mogelijk bedienen van je doelgroep.  
- Een kans voor de vakbladen sector is het leven lang leren. Permanent bijscholing is vereist.  
- Het geprinte vlakblad wordt een marketingtool  
  
*Is een uitgeverij die krimpt in omzet maar wel winst maakt succesvol?*  
Een uitgeverij die krimpt maar wel winst maakt is niet succesvol. Daarentegen moeten er soms bedrijfsonderdelen afgestoten worden als deze niet rendabel zijn. Zo kan een uitgeverij beter focussen op waar het al goed in is. Zo kan er een hoger winstpercentage behaald worden met een lagere omzet.   
  
*Wie zijn er succesvol of interessant in de branche?*   
- RELX is al erg ver op het gebied van datadiensten en workflow erg interessant   
- The economist is een succesvolle uitgeverij   
- Reuters is een succesvolle uitgeverij  
- The next web is een succesvolle uitgeverij

**MMA – Harriet Schrier**   
  
Hieronder staan de belangrijkste punten beschreven per vraag:   
  
*Wat is uw verwachting over de ontwikkeling van de branche en waar liggen kansen?*- Het aantal magazine uitgevers neemt af en het aantal titels neemt ook af. - De traditionele uitgeverij blijft niet lang meer bestaan. De uitgeverij die alleen print doet overleefd niet. De moderne uitgeverij moet een 360graden mediamerk worden. Dit betekent op alle kanalen aanwezig zijn.   
- In de toekomst zal de rol van uitgeverijen veranderen naar cross mediale communities.   
- Het papieren tijdschrift blijft bestaan omdat de leesbeleving op papier het fijnst is en papier waarborgt de kwaliteit.   
- In de toekomst zullen veel magazines advertentie gedreven events organiseren die perfect aansluiten op de interesses van de lezers. Een voorbeeld van een succesvol evenement is de libelle zomerweek.   
- All you can read abonnementen hebben voor magazines weinig slagingskans omdat lezers zich sterk verbonden voelen met hun favoriete tijdschrift.  
- Inkomsten uit advertenties in de print versie van het magazine zullen verder teruglopen. Terwijl advertenties inkomsten op andere onderdelen van het 360 graden merk verder zullen groeien.   
- Data biedt een kans om lezers en adverteerders beter te bedienen.  
- Uitgevers van magazines moeten opzoek naar nieuwe inkomstenbronnen. Momenteel zijn er een aantal magazines te afhankelijk van advertenties en abonnementen.   
  
*Is een uitgeverij die krimpt in omzet maar wel winst maakt succesvol?*Ja dat kan. Veel magazines worden kleiner en maken winst dit is noodzakelijk voor het voortbestaan van een titel. Succes van een magazine heeft eigenlijk niks met winst te maken maar het bereik en de oplage ervan. De oplage is het aantal geprinte magazines en het bereik is hoe vaak het magazine door iemand gelezen is. Zo geeft bijvoorbeeld de buurvrouw haar tijdschrift door aan haar dochter. Wanneer de oplage groeit stijgen ook de advertentie-inkomsten  
  
*Wie zijn er succesvol of interessant in de branche?*- LINDA is een erg interessant media merk. Crossmediaal zeer sterk met onder andere lindatv, lindanieuws, lindameiden, lindawonen, lindafestival, lindawonen en L’HOMO  
- Libelle is ook zeer succesvol   
Verklaring voor het succes is dat beide magazines veel meer zijn dan een geprint blad. Het is een mediamerk dat verbonden is aan een lifestyle.

**NDP nieuwsmedia – Tom Nauta**   
  
Hieronder staan de belangrijkste punten beschreven per vraag:   
  
*Wat is uw verwachting over de ontwikkeling van de branche en waar liggen kansen?*- De krant blijft in zijn huidige vorm bestaan. Het aantal kranttitels neemt verder af net als de oplage van de papieren krant. Het wordt een luxe product.   
- Het bereik van nieuwsmedia neemt toe alleen in verschillende vormen. Welke vorm leidend wordt weet ik niet. De uitgevers moeten achterhalen waar, wanneer en hoe de doelgroep bediend wil worden.   
- Het gebruik van podcast zal in 2018 verder toenemen.   
- Fake nieuws biedt uitgevers kansen om het merk imago te versterken   
- Mensen consumeren volgens mij meer nieuws dan ooit. Alleen wordt er niet meer geconsumeerd op de traditionele manier. Hier moeten de uitgeverijen zich op aanpassen.   
- Mensen die nu een abonnement op de papieren krant hebben zijn merktrouw. Mocht de papieren krant dus verdwijnen zullen ze het nieuwsmerk waarschijnlijk blijven volgen via andere kanalen.   
- Nieuwsmedia moet nauwer samenwerken om de strijd met de social media platformen te winnen of te overleven  
- Niche blijft altijd bestaan zoals het reformatorisch dagblad of het financieel dagblad   
- Veel kranten zijn nog te veel offline ingesteld. Een kans is om het werkproces om te zetten naar digital first.  
- Lees beleving van de papieren krant wordt door ouderen een stuk prettiger ervaren dan de krant op een tablet.   
- Het is voor een krant een ongezond verdienmodel om afhankelijke te zijn van advertentie-inkomsten.   
  
*Is een uitgeverij die krimpt in omzet maar wel winst maakt succesvol?*Nee niet succesvol, we zien dit in onze branche veel gebeuren. De omzet daalt door afname in de papieren oplage wat door werkt naar de hoogte van de advertentieprijzen. Veel kranten lukt het wel om de digitale oplage sterk te laten stijgen. Het lukt alleen niet om dit om te zetten in geld. Wanneer kranten hier een businessmodel voor vinden wordt de neergang gestaakt.   
  
*Wie zijn er succesvol of interessant in de branche?*   
- Het financieel dagblad is succesvol en heeft een interessante werkwijze. Digital first is de werkmethode en FD loopt voorop met innovatie.   
  
**GEU – Stephan de Valk**  
  
Hieronder staan de belangrijkste punten beschreven per vraag:   
  
*Wat is uw verwachting over de ontwikkeling van de branche en waar liggen kansen?*- Uitgeverijen gaan blended uitgeven dat willen zeggen folio en digitaal, niet één van de twee. Wat hier tussen de balans wordt is niet te zeggen. Mijn verwachting is dat de theorie in een boek blijft staan en oefenmateriaal digitaal wordt.   
- Adaptieve leerroute is een ontwikkeling die opgang komt. Hoe snel deze ontwikkeling gaat hangt af van de betalingsbereidheid. Voor deze manier van leren moet extra content gemaakt worden voor makkelijkere en moeilijkere lesstof en dit kost geld.   
- Een van de grootste kansen is het leven lang leren. Mensen zullen zich als professional altijd moeten blijven ontwikkelen met de snelle veranderingen in werk. Op deze permanente bijscholing kunnen uitgeverijen goed inspelen. Uitgevers weten namelijk al hoe bepaalde groepen en niveaus het liefst leerstof tot zich krijgen, het hoeft alleen nog passend gemaakt te worden aan de onderwerpen.   
- Een andere kans is het efficiënter en effectiever maken van het lesmateriaal. Zo kunnen leerlingen sneller en beter leren en zijn er minder leraren nodig. Er is namelijk een leraren te kort wat naar verwachting niet kleiner wordt. Scholen besteden nu gemiddeld 80% van het budget aan salaris van leraren en de overige 20% aan lesmateriaal. Als lesstof efficiënter en effectiever wordt kan er meer geld uitgegeven worden aan lesmateriaal en zijn er minder leraren nodig.  *Is een uitgeverij die krimpt in omzet maar wel winst maakt succesvol?*  
Een uitgeverij die krimpt maar wel winst maakt is niet succesvol, want zonder groei houdt het bestaansrecht ooit op.   
  
*Wie zijn er succesvol of interessant in de branche?*   
- Noordhoff op het gebied van health.   
- Sanoma op het gebied van veiligheid. In bijvoorbeeld de haven van Rotterdam moeten medewerkers steeds bijgeschoold worden.   
  
Reactie op de volgende stelling: *“De rol van uitgeverijen in het medialandschap wordt steeds kleiner. Uitgeverijen krijgen steeds minder geld voor hun producten en diensten, op den duur een onhoudbare situatie. De afname van relevantie van uitgeverijen kan alleen worden gestopt door ontwikkeling van nieuwe producten en markten. Uitgeverijen die hier succesvol in zijn groeien in omzet. Uitgeverijen die niet groeien weten onvoldoende de inflatie van hun huidig portfolio te compenseren met nieuwe ontwikkelingen en bestempelen wij als niet succesvol.”*

Stephan is het grotendeels eens met de stelling. In de branche van educatieve uitgevers geldt echter niet dat de rol van de uitgeverijen kleiner wordt, deze blijft gelijk. Wel geldt voor deze branche ook dat er gezocht moet worden naar nieuwe producten, markten en diensten.   
  
**NUV – Peter Stadhouders**   
  
Hieronder staan de belangrijkste punten beschreven per vraag:  
  
*Wat is uw verwachting over de ontwikkeling van de branche en waar liggen kansen?*- Een uitgeverij wordt een mediabedrijf en het merk wordt 360graden.   
- Er komt geen in plaats van voor papier. Digitaal en papier kunnen naast elkaar bestaan.   
- Papieren krant overleefd in zijn huidige vorm   
- Uitgeverijen die zullen overleven moeten veel data verzamelen, rubriceren en verpakken zo dat de individuele consument optimaal bedient kan worden.   
- Een vraag die een uitgeverij zich moet stellen om bestaansrecht te behouden is: hoe ga ik het beste mijn doelgroep bedienen en hoe zorg ik ervoor dat de euro’s naar mijn uitgeverij gaan.   
- Digital first werken is een kans voor uitgevers  
- Het aantal spelers gaat afnemen  *Is een uitgeverij die krimpt in omzet maar wel winst maakt succesvol?*Ja want door winst te behalen kan een uitgeverij voldoen aan al haar verplichtingen.  *Wie zijn er succesvol of interessant in de branche?*- Simpress is een interessante en succesvolle uitgeverij   
  
Reactie op de volgende stelling: *“De rol van uitgeverijen in het medialandschap wordt steeds kleiner. Uitgeverijen krijgen steeds minder geld voor hun producten en diensten, op den duur een onhoudbare situatie. De afname van relevantie van uitgeverijen kan alleen worden gestopt door ontwikkeling van nieuwe producten en markten. Uitgeverijen die hier succesvol in zijn groeien in omzet. Uitgeverijen die niet groeien weten onvoldoende de inflatie van hun huidig portfolio te compenseren met nieuwe ontwikkelingen en bestempelen wij als niet succesvol.”*     
  
De stelling is provocerend. De rol van de uitgeverij wordt niet kleiner. De rol blijft bestaan alleen de invulling is anders geworden. Ik zal een voorbeeld geven: Nokia is er niet meer maar telefonie is nog steeds relevant. Bedrijven die zich aanpassen blijven relevant in het medialandschap. Daarom ben ik het met het laatste deel van de stelling eens. Dat uitgeverijen alleen verder kunnen groeien als deze nieuwe producten of markten ontwikkelen.

Bijlage 2 Longlist  
  
Selectiecriteria longlist

|  |  |
| --- | --- |
| Geel: worden door andere media bestempeld als succesvol |  |
| Rood: winst zonder omzetgroei |  |
| Oranje: groter bereik |  |
| Groen: omzet en winstgroei |  |
| Blauw: omzetgroei zonder winst |  |

GAU longlist

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hachette Book group | USA |  |
| Peguin random Books | USA |  |
| HarperCollins | USA |  |
| Macmillan | USA |  |
| Simon and Schuster | USA |  |
| Dorling Kindersley | UK |  |
| Bloomsbury Publishing | UK |  |
| The Quarto Group | UK |  |
| Hodder & Stoughton | UK |  |
| Canongate publishing | UK |  |
| Faber & Faber | UK |  |
| Phoenix Publishing | CHN |  |
| China South publishing | CHN |  |
| Bonnier | GER |  |
| Orca Book Publishing | CAN |  |
| Borgerhoff & Lambergits | BE |  |

GEU longlist

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| McGrawHill | USA |  |
| SAGE Publications | USA |  |
| Wiley | USA |  |
| Cengage Learning | USA/UK |  |
| Oxford University Press | UK |  |
| Pearson Education | UK |  |
| Informa | UK |  |
| UBM | UK |  |
| TES Global | UK |  |
| Klett Gruppe | GER |  |
| Mandadori Gruppo | IT |  |
| Grupo Planeta | SP |  |
| Cornelsen | GER |  |

MVW longlist

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Springer Nature | USA/GER |  |
| Harvard Business Publishing | USA |  |
| Reuters | UK |  |
| RELX | UK/NL |  |
| Wolters Kluwer | NL |  |
| WEKA | GER |  |
| Wiley | USA |  |
| Informa | UK |  |
| Haufe-lexware | GER |  |
| Argus media | UK |  |
| Peter Lang | SWI |  |
| De Gruyter | GER |  |
| SAGE publications | USA |  |
| BRILL |  |  |

MMA longlist

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hearst | USA |  |
| Meredith | USA |  |
| TIME Inc. | USA |  |
| Conde Nast | USA |  |
| Rodale Inc | USA |  |
| Bustle | USA |  |
| American media inc. | USA |  |
| Wenner media | USA |  |
| Forbes | USA |  |
| The FADER | USA |  |
| Complex Media | USA |  |
| Penske Media | USA |  |
| Haymarket Group | UK |  |
| Vancouver Topco | UK |  |
| Future plc | UK |  |
| The economist | UK |  |
| D.C. Thomson | UK |  |
| Highsnobiety | GER |  |
| Gruner + Jahr | GER |  |
| Sanoma Group | FIN |  |
| Hypebeast | HK |  |
| Bonnier Media | SW |  |
| Roularta media group | BE |  |

NDP nieuwsmedia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| VICE | USA |  |
| Huffington Post | USA |  |
| Buzzfeed | USA |  |
| Tronc inc. | USA |  |
| New York Times | USA |  |
| Wall Street Journal | USA |  |
| Washington Post | USA |  |
| Newsday | USA |  |
| Gannett | USA |  |
| News corp | USA |  |
| Guardian | UK |  |
| Daily Mail | UK |  |
| Trinity Mirror | UK |  |
| Telegraph media | UK |  |
| The independent | UK |  |
| The financial times | UK |  |
| South China Morning Post | HK |  |
| Postmedia | CAN |  |
| Torstar | CAN |  |
| Tiso blackstar group | SA |  |
| Singapore Press Holding | SIN |  |
| Today | SIN |  |

Bijlage 3 Shortlist algemene uitgeverijen  
  
In deze bijlage staat per succesvolle algemene uitgeverij een korte toelichting waarom deze zijn opgenomen in de shortlist. Voor alle uitgeverijen in de shortlist geldt dat er voldoende informatie beschikbaar is om te toetsen of de uitgeverijen voldoen aan de definitie van succes. Alle financiële cijfers die genoemd worden komen uit de jaarverslagen die door de uitgeverijen openbaar gepubliceerd zijn. Alle uitgeverijen in de shortlist zijn beursgenoteerd.  
  
**Lagardere**   
Lagardere is een Frans mediabedrijf waaronder ook een uitgeverij valt. Lagardere is werelds op twee na grootste uitgever van het algemene boek. De omzet van de uitgeverij bedraagt in 2017 €2,289 miljard (2016: €2,264) en is t.o.v. 2016 met 1,1% gegroeid. Om verder te groeien in omzet zet Lagardere in op groeiende markten met daarbij waarde verhogende acquisities. In 2016 heeft de uitgeverij er een winst behaald van 208 miljoen euro, t.o.v. 2015 is dit een stijging van 5%. Lagardere voldoet aan de maatstaven van succes binnen dit onderzoek.  
  
**Bloomsbury**Bloomsbury is een Engelse uitgeverij van consumenten boeken. In 2017 heeft Bloomsbury een omzet behaald van £142,6 miljoen (2016: £123,7), t.o.v. 2016 betekent dit een omzetgroei van 15,3%. De winst daalde echter naar 12 miljoen pond, dit betekent een daling van 7,7%. Groeimogelijkheden ziet Bloomsbury vooral online. De komende jaren wordt ingezet op digitale groei door te investeren in technologie om organische groei te stimuleren. Bloomsbury voldoet aan de maatstaven van succes binnen dit onderzoek.  
  
**The Quarto Group (TQG)**  
The Quarto Group is een Engelse uitgeverij van consumenten boeken. In 2016 heeft TQG een omzet behaald van $154,6 miljoen (2015: $145,4), t.o.v. 2015 betekent dit een omzetgroei van 6,3%. De winst in 2016 bedraagt 21,7 miljoen pond, t.o.v. 2015 betekent dit een stijging van 17,3%. Voor verdere groei zet TQG in op organische groei en acquisitie. Om organische groei te stimuleren, kijkt TQG naar mogelijkheden voor nieuwe distributiekanalen. Het doel is om boeken te verkopen op plekken waar de doelgroep zich al bevindt. Acquisitie is gericht op innovatieve bedrijven die technologische kennis en vaardigheden toevoegen. The Quarto Group voldoet aan de maatstaven van succes binnen dit onderzoek.

Bijlage 4 Shortlist educatieve uitgeverijen

In deze bijlage staat per succesvolle educatieve uitgeverij een korte toelichting waarom deze zijn opgenomen in de shortlist. Voor alle uitgeverijen in de shortlist geldt dat er voldoende informatie beschikbaar is om te toetsen of de uitgeverijen voldoen aan de definitie van succes. Alle financiële cijfers die genoemd worden komen uit de jaarverslagen die door de uitgeverijen openbaar gepubliceerd zijn. Alle uitgeverijen in de shortlist zijn beursgenoteerd.

**Scholastic**   
Scholastic is een Amerikaanse uitgeverij van kinder- en educatieve boeken. Scholastic is opgedeeld in drie businessunits; kinderboeken, educatief materiaal en internationaal. Deze drie onderdelen vertegenwoordigen in 2017 gezamenlijk een omzet van $1,741 miljard (2016: $1,672). Alle drie de onderdelen zijn gegroeid in omzet, de totale omzet is gestegen met 4,11% t.o.v. 2016. De winst over 2017 is $52,3 miljoen, dit betekent een stijging van 29% t.o.v. het voorgaande jaar. Scholastic voldoet aan de maatstaven van succes binnen het onderzoek.  
  
**Informa**   
Informa is een Engelse uitgeverij die wereldwijd opereert het gebied van bedrijfsinformatie, academische publicaties, kennis en evenementen. De omzet over 2017 bedroeg £1,757 miljard (2016: £1,334) en is gegroeid met 31% ten opzichte van 2016. Informa zet de komende jaren in op organische groei om verder te groeien. Deze verwachting is uitgesproken op basis van de toenemende gebruiksfrequentie online en de optimalisatie van search. Informa voldoet aan de maatstaven van succes binnen het onderzoek.

Bijlage 5 Shortlist uitgeverijen vak & wetenschap

In deze bijlage staat per succesvolle uitgeverij van vak & wetenschap een korte toelichting waarom deze zijn opgenomen in de shortlist. Voor alle uitgeverijen in de shortlist geldt dat er voldoende informatie beschikbaar is om te toetsen of de uitgeverijen voldoen aan de definitie van succes. Alle financiële cijfers die genoemd worden komen uit de jaarverslagen die door de uitgeverijen openbaar gepubliceerd zijn. Alle uitgeverijen in de shortlist zijn beursgenoteerd.

**RELX Group**  
RELX is een Engels-Nederlandse wetenschappelijke uitgeverij die wereldwijd voorziet in analyses en informatievoorzieningen voor professionals en zakelijke klanten. RELX is een beursgenoteerde onderneming en staat genoteerd op zowel de beurs in Amsterdam als in Londen. Londen bezit 52,9% en Amsterdam 47,1%. Al een aantal jaar op rij groeit de onderneming in omzet en winst, deze stabiliteit spreekt potentie uit voor de toekomst. De behaalde omzet in 2017 was £7,355 miljard (2016: £6,895), dit betekent een onderliggende omzetgroei van 6,6% t.o.v. 2016. Daarnaast nam de winst met 6% toe, voor het vijfde jaar op rij groeide de onderliggende omzet met 4% en de winst met 6%. De strategie van RELX is om verder te groeien in omzet, voornamelijk digitaal, en te krimpen in print. Op groei wordt ingezet d.m.v. organische groei en gerichte acquisities die dit ondersteunen. Overige winst wordt gebruikt om aandelen terug te kopen om meer onafhankelijkheid te creëren en verder in te zetten op groei. De RELX group voldoet aan de maatstaven van succes binnen het onderzoek.

**Wolters Kluwer**   
Wolters Kluwer is een Nederlandse uitgeverij die wereldwijd voorziet in informatievoorzieningen en services voor vier divisies. De vier divisies zijn health, tax & accounting, legal & regulatory en governance, risk & compliance. Wolters Kluwer staat genoteerd op de beurs in Amsterdam en is van oorsprong Nederlands. Daarentegen komt nog maar 4% van de gehele omzet uit Nederland. Omzet over 2017 bedroeg €4,422 miljard (2016: €4,286) en is daarmee 5% groeit t.o.v. 2016. De nettowinst over 2017 bedroeg €869 miljoen (2016: €766) en groeide met 13%. De twee divisies legal en governance hadden te maken met omzetdaling. De divisies health en tax groeien in omzet. De divisies tax en health zijn door de behaalde omzetgroei de meeste interessante divisies om te onderzoeken, tevens zijn dit ook de grootste divisies binnen Wolters Kluwer. Verdere omzetgroei van de onderneming moet behaald worden door het aansnijden van nieuw markten en organische groei ondersteunt door waarde verhogende acquisities. Het streven is om een jaarlijks 5% organische groei te realiseren. Wolters Kluwer voldoet aan de maatstaven van succes binnen het onderzoek.  
  
**Brill**   
Brill is een relatief kleine uitgeverij die wereldwijd opereert d.m.v. wetenschappelijke uitgaven van tijdschriften en boeken. Brill heeft kantoren over de hele wereld maar is van oorsprong Nederlands en vandaar ook beursgenoteerd in Nederland. De omzet over 2017 is €36,4 miljoen dit is t.o.v. 2016 een groei van 13%. De nettowinst nam af in vergelijking met het voorgaande jaar. De winst in 2017 bedroeg €4,15 miljoen en in 2016 bedroeg de winst €4,49 miljoen, de winst is gedaald met 8% t.o.v. vorig jaar. In de komende jaren wil Brill verder organische groeien door de gedane acquisities volledige te integreren in het bedrijf. Brill voldoet aan de belangrijkste maatstaven van succes binnen dit onderzoek.

Bijlage 6 Shortlist magazine uitgeverijen

In deze bijlage staat per succesvolle magazine uitgeverij een korte toelichting waarom deze zijn opgenomen in de shortlist. Voor alle uitgeverijen in de shortlist geldt dat er voldoende informatie beschikbaar is om te toetsen of de uitgeverijen voldoen aan de definitie van succes. Alle financiële cijfers die genoemd worden komen uit de jaarverslagen die door de uitgeverijen openbaar gepubliceerd zijn. Alle uitgeverijen in de shortlist zijn beursgenoteerd.

**The Economist group**  
The economist is een Engelse uitgeverij van het gelijknamige tijdschrift. Naast het uitgeven van het tijdschrift organiseert het ook congressen over de onderwerpen waarover geschreven wordt. De behaalde omzet in 2017 bedroeg £353 miljoen (2016: £331), dit betekent een omzetgroei van 6,65% t.o.v. 2016. Voor het tweede jaar op rij groeit de omzet, vanaf 2013 daalde de omzet drie jaar op rij. Daarnaast werd erin 2017 £54 miljoen winst gemaakt. In 2016 werd er £61 miljoen winst gemaakt, dit betekent een winstdaling van 12%. Om de komende jaren verder te groeien is The economist zich ervan bewust dat advertenties afnemen en zet in op een ander businessmodel; abonnementen en hogere circulatie. The economist voldoet aan de maatstaven van succes binnen het onderzoek.

**Future**   
Future is een Engelse uitgeverij van magazines over uiteenlopende onderwerpen. Met een omzet van £84,4 miljoen in 2017 behoort Future niet tot de grootste uitgeverijen van magazines maar wel tot een van de snelst groeiende traditionele uitgeverij. De omzet steeg namelijk met 43% t.o.v. 2016, de omzet in 2016 bedroeg £59 miljoen. De winst groeide in 2017 met 112% t.o.v. het vorige jaar naar 11 miljoen pond, in 2016 werd een winst behaald van £5,2 miljoen. Future Plc heeft als doel om verder te groeien in omzet en toe te treden tot de wereldwijde markt. Future Plc voldoet aan de maatstaven van succes binnen het onderzoek.

Bijlage 7 Shortlist nieuwsmedia uitgeverijen

In deze bijlage staat per succesvolle uitgeverij van nieuwsmedia een korte toelichting waarom deze zijn opgenomen in de shortlist. Voor alle uitgeverijen in de shortlist geldt dat er voldoende informatie beschikbaar is om te toetsen of de uitgeverijen voldoen aan de definitie van succes. Alle financiële cijfers die genoemd worden komen uit de jaarverslagen die door de uitgeverijen openbaar gepubliceerd zijn. Alle uitgeverijen in de shortlist zijn beursgenoteerd.

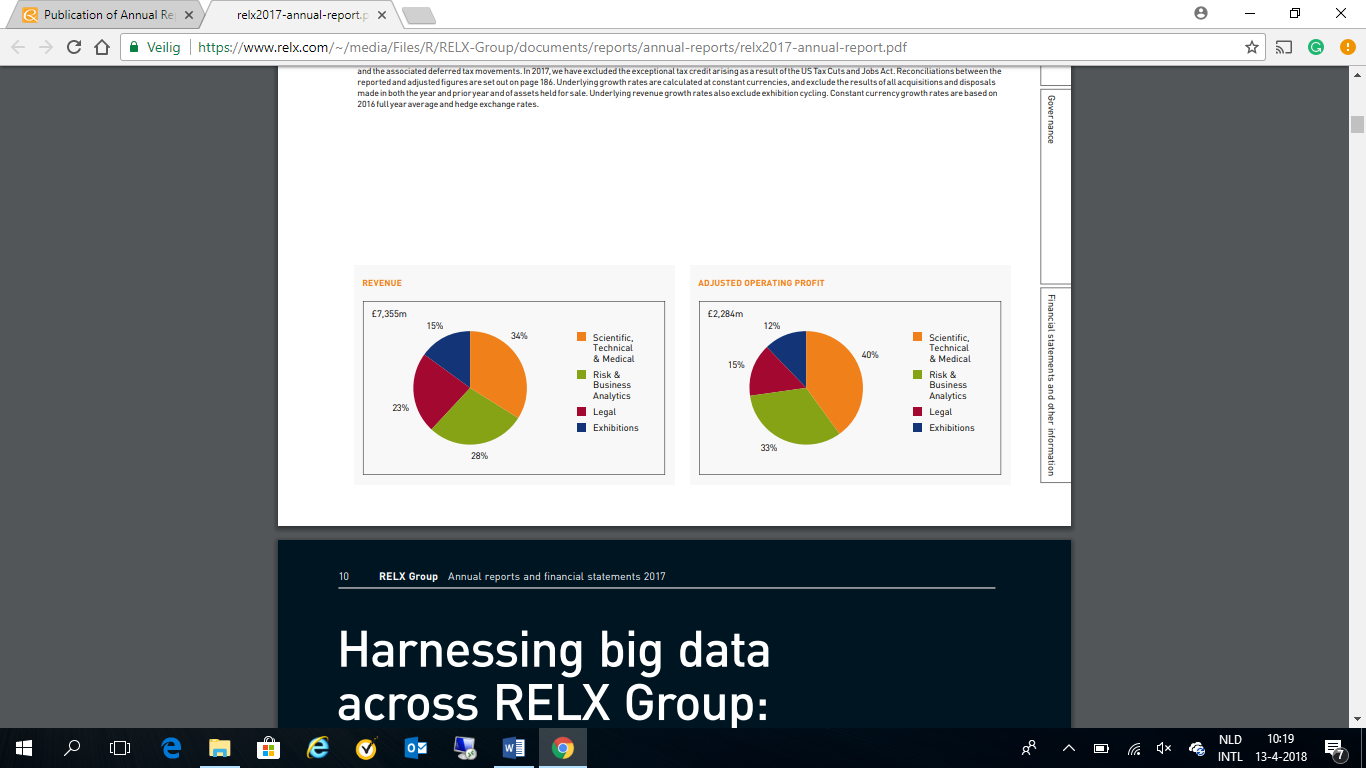
**Gannett**   
Gannett is een Amerikaanse uitgeverij van verschillende dag- en weekbladen in de USA en UK. Het grootste en bekendste dagblad van Gannett is USA Today. De omzet die Gannett in 2017 heeft behaald is $3,146 miljard (2016: $3,047), t.o.v. 2016 betekent dit een procentuele omzetgroei van 3,2%. De winst van Gannett daalde voor het derde jaar op rij, t.o.v. 2016 daalt de winst met 39%. De winst over 2017 bedroeg $40,7 miljoen, in 2016 was dit nog $66,4 miljoen. Gannett wil verder groeien in omzet door te focussen op operational excellence en digitalisering. Gannett voldoet aan de maatstaven van succes binnen het onderzoek.  
  
**The Guardian media group**The Guardian media group is een Engelse uitgeverij van het gelijknamige dagblad The Guardian. De omzet in 2017 bedraagt £214,5 miljoen (2016: £209,5) daarmee is een procentuele omzetgroei gerealiseerd van 2,4% t.o.v. 2016. In 2017 werd er een verlies geleden van £200.000. The Guardian heeft online alle artikelen vrij beschikbaar gemaakt vanuit de overtuiging dat iedereen toegang moet hebben tot kwaliteitsjournalistiek. The Guardian voldoet aan de belangrijkste maatstaaf van succes, omzetgroei zonder aanzienlijke verliezen, binnen dit onderzoek.   
  
**The New York Times Company**  
The New York Times is een Amerikaanse uitgeverij van het gelijknamige dagblad The New York Times. De omzet van de NY Times in 2017 is $1,675 miljard (2016: $1,555), t.o.v. 2016 is de omzet met 4% gegroeid. De winst in 2017 bedroeg $112,4 miljoen (2016: $101,6) t.o.v. 2016 is de winst met 10,6% gestegen. Om verder te groeien in omzet zet de NY Times in op inkomsten uit abonnementen en noemt deze strategie subscriptions first om niet meer afhankelijk te zijn van teruglopende advertentie-inkomsten. The New York Times voldoet aan de maatstaven van succes binnen dit onderzoek.

**Axel Springer**  
Axel springer is een Duitse uitgeverij van dagbladen, onder andere van de Bild Zeitung en Die Welt. Naast het zijn van een uitgeverij biedt Axel Springer ook marketingoplossingen en services. De behaalde omzet in 2017 is €3,562 miljard (2016: €3,290), dit betekent een groei van 8,3% t.o.v. 2016. De winst in 2017 steeg ook fors namelijk met 8,5% naar €645,8 miljoen, in 2016 werd er €595,5 miljoen winst behaald. Om verder te groeien in omzet is er een technologische en data gedreven strategie opgesteld. De groei wordt behaald op andere onderdelen dan het traditionele uitgeven. De divisie news media is nog wel de grootste divisie binnen Axel Springer. Axel Springer voldoet aan de maatstaven van succes binnen dit onderzoek

Bijlage 8 Wolters Kluwer  
  
Waarom is Wolters Kluwer succesvol   
  
De gehanteerd definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg €4,422 miljard en is gegroeid met 3% (Wolters Kluwer, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom Wolters Kluwer succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
De omzet van RELX wordt gerealiseerd door vier divisies;   
- Health   
- Tax & Accounting   
- Governance, Risk & Compliance   
- Legal & Regulatory   
Twee van de vier divisies hebben over het afgelopen jaar omzetgroei gegenereerd, de andere twee zijn in omzet gedaald. De divisies Legal & Regulatory en Governance, Risk & Compliance zijn beide gekrompen in omzet. Voor Legal & regulatory was dit het derde jaar op rij dat er een daling plaats vond. Voor de divisie Governance, Risk & Compliance was de omzetdaling voor het eerst. Omdat binnen dit onderzoek bepaald is dat omzetgroei gelijk staat aan succes worden alleen de divisies die gegroeid zijn in omzet onderzocht.   
  
Health  
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie health bedraagt €1,168 miljard en is 8% gegroeid, waarvan 6% organisch. In 2016 was dit €1,106 miljard. Wolters Kluwer bedient haar klanten door middel van drie verschillende kanalen; digitaal, print en service. Omzetverdeling per kanaal ziet er als volgt uit; 83% digitaal, 16% print en 1% service. In 2016 was de verdeling 80% digitaal, 19% print en 1% service. De divisie health bestaat uit twee onderdelen clinical solutions (51% van de totale omzet) en learning, research & practice (49% van de totale omzet) (Wolters Kluwer, 2017).   
  
Wolters Kluwer biedt betrouwbaar medisch bewijs en technologische oplossingen die clinici, patiënten, studenten, onderzoekers en de volgende generatie zorgaanbieders betrekken bij het stimuleren van effectievere beslissingen en consistente resultaten in het continuüm van zorg. Onze bewezen oplossingen ondersteunen levenslang leren en onderzoek, geavanceerde klinische beslissingsondersteuning, patiëntbetrokkenheid en interoperabiliteit tussen systemen.  
  
De omzetgroei van 8% wordt verklaard door acquisitie en productinnovaties.   
  
Oktober 2016 nam Wolters Kluwer Emmi solutions over voor een bedrag van $170 miljoen. De overname werd gedaan omdat Emmi solutions een van de grootste spelers is van digitale patiënten betrokkenheid in de Verenigde Staten. In een persbericht werd vermeld dat de omzet van Emmi solutions om en nabij $29 miljoen is (Wolters Kluwer, 2016). Wolters Kluwer sprak de verwachting uit dat de investering in 3 tot 5 jaar terugverdiend zal worden. Deze verwachting werd gebaseerd op de inkomstenbron van Emmi solutions namelijke digitale abonnementen met een rendement van 8%.   
  
  
Clinical solutions  
In samenwerking met klanten werd het klinische beslissingsinstrument UpToDate verbeterd. Daarnaast werd de prijs verhoogd en is het product geïntroduceerd in zeven nieuwe landen. De verbetering van het product, de verandering van de prijs en de uitbreiding van markten heeft geleid tot 200.000 extra gebruikers ten opzichte van 2016. In 2017 had UpToDate 1,3 miljoen betaalde gebruikers verdeeld over 187, in 2016 waren dat 1,1 miljoen betaalde gebruikers verdeeld over 180 landen (Wolters Kluwer, 2017).   
  
Conclusie: de overname van Emmi solutions verklaart een deel van de omzetgroei. De andere drijfveren in omzetgroei zijn de toename van het aantal betalende gebruikers door uitbreiding naar nieuwe markten en een verandering in de prijs.   
  
Tax & Accounting   
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie health bedraagt €1,257 miljard en is 10% gegroeid, waarvan 4% organisch. In 2016 was dit €1,162 miljard. Wolters Kluwer bedient haar klanten door middel van drie verschillende kanalen; digitaal, print en service. Omzetverdeling per kanaal ziet er als volgt uit; 91% digitaal, 5% print en 4% service. In 2016 was de verdeling 89% digitaal, 6% print en 5% service. De divisie tax & accounting bestaat uit twee onderdelen tax & accounting (90% van de totale omzet) en corporate performance solutions (10% van de totale omzet). Het onderdeel tax & accounting is onderverdeeld over drie geografische regio’s; Noord-Amerika, Europa en rest van de wereld. De omzetverdeling per regio ziet er als volgt uit, Noord amerika 53%, Europa 29% en de rest van de wereld 8% (Wolters Kluwer, 2017).   
  
Wolters Kluwer biedt ondersteuning aan professionals op het gebied van belastingen en accountancy. Om hun bedrijf en de bedrijven van hun klanten te laten groeien, beheren en beschermen. De oplossingen die Wolters Kluwer biedt - in overeenstemming, samenwerking, intern en extern auditbeheer en bedrijfsbeheer - integreren diepgaande lokale kennis met workflows om compliance, effectief management en versterkte klantrelaties te waarborgen.  
  
De omzetgroei van 10% wordt verklaard door acquisitie en productinnovatie.   
  
Maart 2017 nam Wolters Kluwer Tagetik over voor een bedrag van €300 miljoen. De overname werd gedaan omdat Tagetik marktleider is in corporate performance management solutions van financiën en Wolters Kluwer sneller wil groeien in deze markt. In een persbericht werd vermeld dat de omzet van Tagetik om en nabij €57 miljoen is (Wolters Kluwer, 2017). Wolters Kluwer sprak de verwachting uit dat de investering in 3 tot 5 jaar terugverdiend zal worden.   
  
Er werd een nieuwe innovatief onderzoek platform gelanceerd, genaamd AnswerConnect. Het product maakt het eenvoudiger om opgeslagen financiele data terug te vinden en te vergelijken, dit bespaart gebruikers onderzoektijd door middel van machine learning. Answerconnect werd goed ontvangen door gebruikers en ontving een gold Stevie award voor het beste nieuwe product. De Stevie awards zijn 's werelds belangrijkste zakelijke onderscheidingen en worden uitgereikt in zeven programma’s een daarvan is beste nieuwe product. LET OP: er is geen verband te ontdekken met de introductie van dit nieuwe product en de omzetgroei.   
  
Conclusie: de overname van Tagetik verklaarteen groot deel van de omzetgroei. Daarnaast zijn er geen directe aantoonbare drijfveren die de omzetgroei verklaren.   
  
Om verdere omzetgroei te realiseren heeft Wolters Kluwer een visie opgesteld waarin de drijfveren technologie zijn en waarde toevoeging vanuit het oogpunt van de klant. Wolters Kluwer beschrijft deze visie als volgt: “Wolters Kluwer gelooft dat ze heel dicht bij hun klanten moeten blijven - vooral gericht op hun workflow – dit is essentieel om professionals te helpen bij het aanpakken van hun productiviteits- en uitkomstuitdagingen. Door letterlijk de klanten te observeren in hun dagelijkse taken kan er vervolgens een manier gevonden worden om dit effectiever uit te voeren - door gebruik te maken van automatisering, machine learning of andere technologie - creëert het Wolters Kluwer toegevoegde waarde.”   
  
Conclusie: Focus op de workflow van een professional. Identificeren en begrijp hun pijnpunten. Om te blijven groeien wordt er ingezet op productinnovatie door middel van technologieën (zoals AI, Machine learning en big data) toe te passen.   
  
Wolters Kluwer is succesvol doordat het beschikbaar geld investeert in waarde toevoegende acquisities, aansnijden van nieuwe markten en de inzet van technologie. Daarnaast is het opereren vanuit het oogpunt van de gebruiker een goed uitgangspunt voor het ontwikkelen van nieuwe producten. De grootste drijfveer blijft echter gerichte acquisities, gezien het verleden wordt Wolters Kluwer hier steeds beter in. In 2017 bedroeg return on invested capital 10,2%, in 2016 was dit 9,8%, in 2015 9,3% en in 2014 8,5% (Wolters Kluwer, 2017).

Bijlage 9 Brill  
  
Waarom is BRILL succesvol  
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg €36,394 miljoen (2016: €32,177) en is gegroeid met 13,1% (Brill, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom Brill succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
Brill is een breed georiënteerde uitgeverij en heeft het veel kenmerken van een internationale universiteitspers. Brill richt zich op de academische onderzoekmarkt op het gebied van mensen en sociale wetenschappen, internationaal recht en geschiedenis. Brill besteedt pre-press, printing, IT en distributie uit aan derden. Het focust en investeert alleen investeert in de core business en ondersteunende technologie.  
  
De omzet van Brill wordt gerealiseerd door drie divisies;   
- Books  
- Journals  
- Primary sources  
Deze drie divisies hebben over het afgelopen jaar allemaal omzetgroei gegenereerd. Per divisie wordt beschreven hoe deze omzetgroei tot stand is gekomen.  
  
Books  
De omzet voor het jaar eindigden op 4 april 2018. De omzet op de divisie Books bedraagt €25,595 miljoen en is 18% gegroeid. In 2016 was dit €21,675 miljoen en in 2015 was dit €20,588 miljoen. De omzet op boeken is op twee manieren gerealiseerd, digitaal of offline. De omzet van digitaal bedraagt €9,757 miljoen (2016; €8,7) en de omzet van offline bedraagt €15,838 miljoen (2016; €12,9). Het omzetaandeel van digitaal is 38% en het omzetaandeel van offline is 62%. Het afgelopen jaar is de digitale omzet gegroeid met 11,7% en de offline omzet gegroeid met 22,3% (Brill, 2017).   
  
De omzetgroei van 18% wordt verklaard door acquisitie en groei in verkoop e-books.   
  
Op 1 januari 2017 werd de Duitse uitgeverij Schöningh & Fink overgenomen. Dit is een Duitse uitgever van academische boeken met een brede portfolio gericht op mensenwetenschappen. De omzet die verworven wordt uit deze overname bedraagt €3,1 miljoen (Brill, 2017).  
Op 1 juli 2017 werd uitgeverij Sense overgenomen. Sense is een gespecialiseerde uitgever op het gebied van onderwijswetenschappen, een belangrijk gebied binnen de sociale wetenschappen. De omzet die verworven wordt uit deze overname bedraagt €400.000 (Brill, 2017).  
De acquisities is in lijn met het strategische beleid om de marktpositie te verbeteren op het gebied van mensen-, sociale en onderwijswetenschappen.  
  
Brill is in 2016 begonnen met het publiceren van e-books.. Brill zag in de Amerikaanse markt een verschuiving van print naar e-books en heeft hierop ingespeeld door e-books uit te geven. Brill heeft nog geen duidelijk plan voor dit onderdeel, er is nog geen actieve marketing en sales. Door de toenemende vraag naar e-books zijn de verkopen van e-books omhoog gegaan met 2,4%. De vraag naar print boeken nam af met -1,2%. De prijzen van de boeken zijn gelijk en daarom maakte de groei in e-books de daling in print goed (Brill, 2017).   
  
Journals   
De omzet voor het jaar eindigden op 4 april 2018. De omzet op de divisie journals bedraagt €9,499 miljoen en is 1,8% gegroeid. In 2016 was dit €9,329 miljoen en in 2015 was dit €8,841 miljoen. De omzet op journals is op twee manieren gerealiseerd, digitaal of offline. De omzet van digitaal bedraagt €7,389 miljoen (2016; €7,2) en de omzet van offline bedraagt €2,11 miljoen (2016; €2). Het omzetaandeel van digitaal is 78% en het omzetaandeel van offline is 22%. Het afgelopen jaar is de digitale omzet gegroeid met 1,5% en de offline omzet gegroeid met 2,6% (Brill, 2017).  
  
De omzetgroei van 1,8% wordt verklaard door toename in abonnementen op journals.   
  
Brill zet in op abonnementen om meer terugkerende omzet te genereren. Dit jaar is er een wijziging doorgevoerd in het abonnementenmodel. Normaal zette Brill in op een abonnement per journal, maar omdat de vraag naar informatie verschillend is biedt Brill nu aan om een abonnement te nemen op een onderwerp. Als trial is Brill hier mee begonnen voor alle law journals. In 2016 vertegenwoordigden abonnementen 35% van de inkomsten uit law journals. Sinds het nieuwe abonnementsaanbod is in een boekjaar tijd het omzetonderdeel abonnementen met 3% gegroeid naar 38% van de totale omzet over law journals (Brill, 2017).  
  
Conclusie: Brill wil een onafhankelijke uitgeverij blijven op de markt en heeft daarvoor acquisities nodig om deze positie te behouden. Brill heeft een duidelijke focus op duurzame economische waarde toevoeging door gerichte acquisities die goed aansluiten op het huidige portfolio. Integratie van de acquisities verstevigt de marktpositie. De verandering van het abonnementsmodel heeft aangetoond te werken en kan voor journals ingezet worden en zo ook organische omzetgroei genereren.

# Bijlage 10 RELX Group

Waarom is RELX group succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg £7,355 miljard en is gegroeid met 6,6% (RELX Group, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom RELX succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.   
  
De omzet van RELX wordt gerealiseerd door vier divisies;   
- Scientific, Technical & Medical   
- Risk & Business Analytics  
- Legal  
- Exhibitions   
Deze vier divisies hebben over het afgelopen jaar allemaal omzetgroei gegenereerd. Per divisie wordt beschreven hoe deze omzetgroei tot stand is gekomen.   
  
Scientific, Technical & Medical   
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie scientific, technical & medical bedraagt £2,478 miljard en is 2% gegroeid. In 2016 was dit £2,320 miljard en in 2015 was dit £2,070 miljard. De geografische verdeling van de omzet in 2017 ziet er als volgt uit; 42% uit Noord-Amerika, 25% uit Europa en 33% uit de rest van de wereld. De verdienmodellen die gehanteerd worden voor deze divisie zijn abonnementen, losse verkoop en advertenties. 72% van de omzet werd behaald uit abonnementen, 26% uit losse verkoop en 2% uit advertenties (RELX Group, 2017).   
  
Wereldwijd is RELX marktleider op het gebied van wetenschappelijke, technische en medische vakinformatie voor professionals. De klanten vertrouwen op RELX om de hoogwaardige inhoud en kritische informatie die aangeboden wordt voor het nemen van wetenschappelijke en medische beslissingen. RELX creëert innovatieve hulpmiddelen om onderzoeksstrategieën te ondersteunen, onderzoek effectiviteit verbeteren, medische uitkomsten verbeteren en de efficiëntie van gezondheidszorg en gezondheidszorgonderwijs te verbeteren. RELX biedt hierin een enorme massa actuele informatie aan.   
  
De omzetgroei van 2% wordt verklaard door de inzet van technologie en een toenemende vraag.   
  
Inzet van technologie  
Professionals uit deze markten hebben de ondersteuning van databanken met vakinformatie nodig om hun werk goed te kunnen uitvoeren. De vraag naar actuele en relevantie onderzoeksinformatie stijgt, dit is gunstig voor alle bedrijven in deze branche. Alleen worden onderzoeken vaak gesubsidieerd door overheden of instanties en deze partijen hebben vaak strikte budgetten. De aanbieder die informatie het meest efficiënt kan leveren trekt meer klanten naar zich toe. Om alle klanten zo goed en efficient mogelijk te bedienen zet RELX twee middelen voor elke markt die het bedient, namelijk machine learning (ML) en natural language processing (NLP). Deze twee toepassing biedt professionals de mogelijkheid om sneller toegang te krijgen tot relevante resultaten in de door hen gekozen voorkeurstaal. Daarnaast wordt ML toegepast om trending topics per domein te detecteren en onderzoekers te helpen in de beslissing waar hun onderzoek zich op richt. In combinatie met de geautomatiseerde profilering en extractie van informatie uit wetenschappelijke artikelen, ondersteunt dit proces de hele reis van de onderzoeker; van planning, tot uitvoering en financiering (RELX Group, 2017).   
  
Cijfers die de inzet van technologie bevestigen:   
Eind 2015 is RELX begonnen met de introductie van machine learning. In 2016 zijn de eerste meetbare cijfers gepubliceerd. Het platform Sciencedirect is van 12 miljoen maandelijkse gebruikers gegroeid naar 14 miljoen gebruikers. Het platform Scopus had in 2015 5000 uitgevers met 60 miljoen geciteerde publicaties, in 2017 heeft Scopus nog steeds 5000 uitgevers met 70 miljoen geciteerde publicaties. Het platform Clinicalkey had in 2015 3500 instanties met een betaald abonnement, in 2017 zijn dit er 4400. Sinds de toepassing van machine learning is over de gehele divisie het omzetaandeel van abonnementen met 3% gestegen. Sinds de invoering van machine learning is ook het omzetaandeel van print teruggelopen van 23% naar 19% en het omzetaandeel van digitaal gegroeid van 76% naar 81%. Deze verandering toont aan dat print verder zal afnemen en digitaal groeit (RELX Group, 2017).   
  
Conclusie: Automatisering wordt ingezet om het onderzoekproces voor de klant efficiënter en effectiever te laten verlopen. En draagt bij aan de verdere groei van de omzet. De 2% groei wordt vertegenwoordigd door de groeiende vraag en het beter kunnen bedienen van de klant door ML   
  
Risk & Business Analytics   
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie Risk & business analytics bedraagt £2,076 miljard en is gegroeid met 8%. In 2016 was £1,906 miljard en in 2015 was dit £1,601 miljard. De geografische verdeling van de omzet in 2017 ziet er als volgt uit; 80% uit Noord-Amerika, 15% uit Europa en 5% uit de rest van de wereld. De verdienmodellen die gehanteerd worden voor de divisie risk & business analytics zijn abonnementen en losse verkoop. 35% van de omzet werd behaald uit abonnementen, 63% uit losse verkoop en 2% uit advertenties (RELX Group, 2017).  
  
Risk & Business Analytics biedt klanten oplossingen en besluitvormingsinstrumenten die kunnen worden gecombineerd met openbare en branche specifieke inhoud. Door geavanceerde technologie en analyses biedt RELX ondersteuning in het evalueren en voorspellen van risico's en het verbeteren van de operationele efficiëntie.   
  
De omzetgroei van 8% wordt verklaard door acquisitie van Threatmatrix, klantgerichte productoplossing en de groeiende vraag naar betrouwbare online risicomanagement systemen tegen betalingsfraude.  
   
Op 29 januari 2018 neemt RELX het bedrijf Threatmatrix over voor £580 miljoen. Dit is de grootste acquisitie van RELX in de afgelopen tien jaar. De omzet van Threatmatrix is niet openbaar bekend. In de laatste investeringsronde van Threatmatrix in 2014 werd het bedrijf gewaardeerd op 240 miljoen US dollar (Techcrunch, 2018). De overname van Threatmatrix is in lijn met de strategie om de grootste data gedreven risk & business analytics aanbieder te worden.   
  
De divisie heeft het afgelopen jaar het productportfolio geoptimaliseerd door gebruikersdata toe te passen en algoritmes op te stellen. Hierdoor kon er beter ingespeeld worden op de gebruikstoepassingen van de klant. LET OP: Er is geen duidelijk verband tussen deze product aanpassingen en omzetgroei.   
  
De toenemende vraag komt voortuit verschillende segmenten. De groei op de wereldwijde markten voor energie en chemicaliën wordt aangedreven door toenemende handel en vraag naar meer geavanceerde informatieoplossingen. De informatiemarkten voor de luchtvaart worden aangestuurd door stijgingen van het luchtverkeer en het aantal vliegtuigtransacties. De groei in de landbouwmarkten wordt aangedreven door de acceptatie van technologie en het gebruik van data-oplossingen. In het segment verzekeringen wordt groei ondersteund door toenemende transactionele activiteiten en de toenemende acceptatie door verzekeringsmaatschappijen van geavanceerdere gegevens en analyses in de prospectie-, acceptatie- en claimevaluatieprocessen, om het verzekeringstechnisch risico te beoordelen en verbetering van de efficiëntie van de bedrijfskosten. Dit is ontstaan doordat consumenten betere voorwaarden willen.  
  
Conclusie: er is geen directe drijfveer te koppelen aan de 8% omzetgroei. Dit komt voornamelijk tot stand door de acquisitie en de organische groei d.m.v. toenemende vraag in verschillende branches.   
  
Legal   
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie legal bedraagt £1,692 miljard en is gegroeid met 2%. In 2016 was £1,622 miljard en in 2015 was dit £1,443 miljard. De geografische verdeling van de omzet in 2017 ziet er als volgt uit; 68% uit Noord-Amerika, 20% uit Europa en 12% uit de rest van de wereld. De verdienmodellen die gehanteerd worden voor de divisie legal zijn abonnementen en losse verkoop. 77% van de omzet werd behaald uit abonnementen en 23% uit losse verkoop (RELX Group, 2017).   
  
De legal divisie van RELX is een wereldwijde leverancier van juridische, regelgevende en zakelijke informatie en analyses die klanten helpen de productiviteit te verhogen, de besluitvorming en resultaten te verbeteren en de rechtsstaat over de hele wereld te bevorderen.  
  
De omzetgroei van 2% wordt verklaard door productinnovatie i.c.m. big data en toenemende vraag.   
  
Productinnovaties in combinatie met big data. RELX stuurt erop dat professionals steeds meer toe gaan naar data gedreven beslissingen. Om professionals hiernaar toe te krijgen integreert RELX big data in haar producten zonder dat de klant hier front end niets van merkt. Zo werd erin 2017 een innovatieve web- en mobiele applicatie ontworpen om te transformeren hoe juridische professionals onderzoek uitvoeren en analyses en gegevens gebruiken om data gedreven besluitvorming te stimuleren. Dit gaat in combinatie met een andere technologische toepassing artificial intelligence. Met Artificial Intelligence en de verzamelde big data van RELX Group toont RELX in staat te zijn volledige juridische zaken sneller en efficiënter bij te werken dan voorheen, terwijl ook de inhoud van zaken wordt geïdentificeerd en gelinkt, waardoor klanten eerder onontdekte relaties tussen documenten kunnen identificeren. Om groei hierin te ondersteunen heeft RELX de start up Ravel Law overgenomen. Ravel Law is een start up die big data van juridiche zaken combineert en relaties tussen zaken ontdekt. LET OP: Er is geen duidelijk verband tussen het gebruik van big data en omzetgroei.   
  
Wereldwijd groeit het aantal advocaten in combinatie met digitalisering stimuleert dit de vraag naar juridische hulpmiddelen. RELX is in de verenigde staten de op een na grootste aanbieder en in de andere landen die het bedient de grootste of op één na grootste. Het lijk daarom een logische verklaring dat de 2% organische groei ontstaat doordat klanten vaak voor RELX kiezen.   
  
Conclusie: er is geen directe drijfveer te koppelen aan de 2% omzetgroei. Dit komt voornamelijk door organische groei d.m.v. toenemende vraag.   
  
Exhibitions  
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie evenementen bedraagt £1,109 miljard en is gegroeid met 6%. In 2016 was £1,047 miljard en in 2015 was dit £857 miljoen. 21% van de omzet werd gegenereerd in Noord-Amerika, 39% kwam uit Europa en 40% uit de rest van de wereld (RELX Group, 2017).   
  
Exhibitions organiseert marktleidende evenementen die relevant zijn voor de behoeften van de sector, waar deelnemers van over de hele wereld elkaar face-to-face ontmoeten. Daarnaast levert exhibitions een platform voor industriële gemeenschappen om zaken te doen, te netwerken en te leren door middel van een reeks toonaangevende evenementen in alle belangrijke geografische markten en groeisectoren, waardoor exposanten nieuwe klanten snel en kostenefficiënt kunnen bereiken.  
  
De omzetgroei van 6% wordt verklaard door matchmaking tools en acquisitie.   
  
De gegevens over de aanwezige bedrijven en bezoekers worden geanalyseerd en zo ontstaat er matchmaking programma. Dit programma zorgt door middel van data dat de juiste kopers en verkopers op de evenementvloer in contact met elkaar komen. Het afgelopen jaar heeft RELX geïnvesteerd in dit data-analyse systeem. Dit heeft geresulteerd in een stijging van het aantal matches dat in contact is gekomen met elkaar. In 2016 begon exhibitions hiermee en was matchmaking mogelijk voor 80 van de 500 evenementen. In 2017 was matchmaking mogelijk op 200 van de 500 evenementen. Per transactie die voortkomt uit de matchmaking betaald het bedrijf een bedrag aan RELX, de hoogte hiervan is onbekend. Wel is terug te zien in de omzetverdeling dat exhibition fees (het bedrag dat het bedrijf betaald om op de beurs te staan) gedaald is van 74% naar 72%. Het andere deel van de omzetverdeling bestaat uit sponsoring en inkomsten uit de matchmaking. De verhouding hiertussen is onbekend, maar gezien het aantal evenementen gelijk bleef en het aantal evenementen met mogelijkheid tot matchmaking steeg is dit een logische verklaring.   
  
Drie evenementen werden aangekocht; MCM Comic Con (UK), Cafe Seoul (South Korea) and Fitness (Australia). Hierover zijn geen cijfers bekend en daarnaast zijn er door exhibitions ook drie evenementen afgestoten.   
  
Conclusie: Matchmaking analyses dragen bij aan het verdere laten groeien van de omzet. Hoe geavanceerder deze technologie wordt het meer geld hiermee te verdienen is. Daarnaast levert de matchmaking tool een hogere tevredenheid op bij bezoekers en aanwezige bedrijven.   
  
De drijfveren van omzetgroei zijn bij RELX de inzet van technologie en de toenemende vraag naar de diensten en producten uit alle divisies. Door verschillende toepassingen van nieuwe technologieën is RELX in staat om haar producten te verbeteren. AI, machine learning en big data zijn de belangrijkste toepassingen van RELX om een concurrentievoordeel te creëren.

# Bijlage 11 The Economist

Waarom is The Economist group succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg £353 miljoen en is gegroeid met 7% (The economist group, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom The Economist succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
De omzet van The Economist wordt gerealiseerd door drie divisies;   
- The Economist Businesses  
- The Economist Intelligence Unit  
- CQ Roll Call   
Deze drie divisies hebben over het afgelopen jaar allemaal omzetgroei gegenereerd. Per divisie wordt beschreven hoe deze omzetgroei tot stand is gekomen.

The Economist Businesses   
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie The Economist Businesses bedraagt £243 miljoen en is 5,5% gegroeid. In 2016 was dit £230 miljoen en in 2015 was dit £229 miljoen (The economist group, 2017).   
  
De divisie The Economist Businesses is verantwoordelijk voor evenementen en het merk The Economist. Het merk The Economist bestaat uit een wekelijks magazine en de daarbij behorende ondersteunende kanalen als video en social media.   
  
De omzet groei van 5,5% wordt verklaard door een stijging in de prijs van het print magazine, toename ARPU per abonnee en de aanwezigheid op digital platformen.   
  
Na een aantal jaar van prijsdaling werd voor het eerst de abonnementsprijs en de los verkoopprijs verhoogd met 20%. De redenen hiervoor is dat The Economist niet meer afhankelijk wil zijn van advertentie-inkomsten, na weer in daling van 18% in de advertentieomzet. De nieuwe strategie zet volledig in op abonnementen. Dit lijkt te werken want ondanks de prijsverhoging bleef de geprinte oplage gelijk, voor het eerst in de geschiedenis vertegenwoordigen abonnementen het grootste deel van de omzet. Daarnaast groeide de gemiddelde omzet per gebruiker met 26%. Van alle print abonnees betaald inmiddels 73% voor het digitale aanbod vorige jaar was dit nog 63%. Het aanbod digitaal van The Economist is aanvullend op het print aanbod. Het management heeft grote vertrouwen in de strategie en maakt meer geld vrij voor het werven van nieuwe abonnees. Door de online aanwezigheid heeft The Economist doelgroepen kunnen bereiken die niet eerder bereikt werden. Op Apple news heeft The Economist inmiddels 4,1 miljoen gebruikers en op Snapchat Discover maandelijks 3 miljoen gebruikers. Deze kanalen ziet The economist als belangrijke kanalen in de werving tot nieuwe leden. Daarnaast toont het aan dat er vraag is naar onafhankelijk kwaliteitsjournalistiek. Aankomend jaar gaat The Economist een record aan marketing en sales uitgeven om de groei in betaalde lezers uit te breiden. The Economist geeft aan dat de winst hieronder zal gaan leiden, maar ziet geen andere optie voor groei op de lange termijn (The economist group, 2017).   
  
Conclusie: The Economist laat het binnenhalen van advertentie-inkomsten, want ze beseffen dat dit verder zal teruglopen. Zet volledig in op het abonnementen verdienmodel. Prijsverhoging wordt geaccepteerd door gebruikers als de waarde toevoeging wordt vergroot of gelijk blijft. Print en online kan samengaan en groeien als het niet overlapt en aanvullend is. Nieuwe doelgroepen kunnen worden aangesneden door het gebruik van platformen van derden partijen. De vraag blijft hoe zet je deze gebruikers om naar betalende gebruikers.   
  
The Economist Intelligence Unit (EIU)  
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie EIU bedraagt £61 miljoen en is 16,6% gegroeid. In 2016 was dit £52 miljoen en in 2015 was dit £48 miljoen. 89% van de omzet werd behaald uit abonnementen, de overige 11% wordt niet gespecificeerd (The economist group, 2017).   
  
De divisie EIU voorziet bedrijven en instanties van onafhankelijke analyses en consulting over factoren die markten beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld politiek beleid. EIU helpt in het begrijpen van hoe de wereld verandert en hoe dat kansen creëert en risico's minimaliseert.  
  
De omzetgroei van 16,6% wordt verklaard door stijging van ARPU en inzet op abonnementen.   
  
De gemiddelde omzet per gebruiker is omhoog gegaan. De verklaring hiervoor is de politieke onzekerheid in UK en USA, hier heeft EIU de meeste klanten. De omzet van het onderdeel politieke analyses steeg met 35%. De twee grootste drijfveren voor toenemende vraag naar politieke analyses waren de Brexiten het presidentschap van Trump. EIU geeft aan dat het onzekere tijden zijn. Tekenen van economische verbetering in Europa en een groot deel van de ontwikkelingslanden worden gecompenseerd door de risico's van de Brexit en een gebrek aan beleidsduidelijkheid in Amerika. EIU wil deze onzekerheid gebruiken om meer klanten binnen te halen en aan het huidige klantportfolio meer geld verdienen.   
Omdat deze onzekerheid ook niet ideaal is voor EIU wil de divisie meer zekerheid inbouwen en klanten langer vastleggen door memberships in plaats van losse transacties op analyses en consultancy. Er wordt ingezet om klanten aan zich te binden in plaats van enkele verkopen. Dit jaar werd het membership voor het eerst toegepast en vertegenwoordigt nu al 89% van de omzet (The economist group, 2017).   
  
Conclusie: Onzekerheid kan voor de EIU een belangrijke aanjager zijn voor vraag vanuit het bedrijfsleven. Door het business model te veranderen bouwt EIU zekerheid in, ook al kan door instabiliteit de vraag verder toenemen. Het inzetten op abonnementen zit verworven in de gehele bedrijfsstrategie   
  
CQ Roll Call   
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie CQ Roll Call bedraagt £49,8 miljoen en is 2,3% gegroeid. In 2016 was dit £48,7 miljoen en in 2015 was dit £46,3 miljoen (The economist group, 2017). Omzet wordt behaald uit advertentievormen, evenementen, abonnementen en losse verkoop. De verdeling over deze onderdelen wordt niet gespecificeerd.   
  
CQ bouwt software voor professionals op het gebied van overheidsrelaties, waaronder het volgen van wetgeving, nieuws en analyses, hulpmiddelen voor belangenbehartiging, en pleitbezorging en het verwerven van donoren.   
Roll Call is de meest gelezen politieke nieuwssite in Washington DC. Het wordt vertrouwd om zijn objectieve en niet-partijgebonden berichtgeving over de politici, politiek en persoonlijkheden van Capitol Hill.  
  
De omzetgroei van 2,2% wordt verklaard door stijging in het aantal lezers.   
  
Het aantal lezers van Roll Call groeide digitaal. De verklaring hiervoor de onzekerheid over het politieke beleid van de huidige regering. Meer lezers willen objectieve en onafhankelijke informatie over wat speelt in Washington. Online groeide het bereik in het aantal unieke gebruikers over de periode van januari 2016 tot januari 2017 met 187%. Dit leidde tot 4% groei in online advertentieomzet. Daarnaast is de nieuwsbrief, aanbod in video en infographics verbeterd om de groter doelgroep op verschillende kanalen te kunnen bedienen (The economist group, 2017).   
  
Conclusie: Door onzekerheid over het politieke beleid van de nieuwe president is de vraag naar objectieve en betrouwbare informatie gegroeid. De vraag is en blijft natuurlijk of CQ Roll Call het toegenomen aantal lezers kan vast blijven houden.

# Bijlage 12 Future

Waarom is Future Plc succesvol  
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg £84 miljoen en is gegroeid met 43%. Om te kunnen achterhalen waarom Future succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei (Future, 2017).  
  
De omzet van Future wordt gerealiseerd door twee divisies;   
- Media  
- Magazine  
Deze twee divisies hebben over het afgelopen jaar omzetgroei gegenereerd. Per divisie wordt beschreven hoe deze omzetgroei tot stand is gekomen.  
  
**Media**   
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie Media bedraagt £34,1 miljoen en is 43% gegroeid. In 2016 was dit £23,9 miljoen en in 2015 was dit £20,9 miljoen. In 2017 vertegenwoordigt de divisie Media 40% van de totale omzet. De geografische verdeling van de omzet in 2017 ziet er als volgt uit; 38% uit USA en 62% uit UK (Future, 2017).   
  
De omzet van UK media is £21,1 miljoen en is gegroeid met 50% (2016: 14,1). De omzet wordt gegenereerd uit drie verschillende inkomstenbronnen; e-commerce, events en online advertenties. 23% van de omzet werd behaald uit e-commerce (4,9), 25% uit events (5,2) en 52% uit online-advertenties (11) (Future, 2017).   
  
De omzet van USA media is £14,7 miljoen en is gegroeid met 41% (2016: 10,4). De omzet wordt gegenereerd uit drie verschillende inkomstenbronnen; e-commerce en online advertenties. 27% van de omzet werd behaald uit e-commerce (4) en 73% uit online-advertenties (10,7) (Future, 2017).   
  
De Media-divisie van Future richt zich op het zijn bij de voorhoede van digitale innovatie met drie complementaire inkomstenstromen: e-commerce, evenementen en digitale reclame. Het is actief in een aantal sectoren, waaronder de technologie, games, fotografie, muziek, interieur, sport en kennis.   
  
De omzetgroei van 43% wordt verklaard door groei in e-commerce, onlineadvertenties en acquisitie.   
  
e-commerce  
Voor zowel UK als USA was e-commerce de grootste drijfveer van omzetgroei. In de UK groeide de omzet uit e-commerce met 88% en in de USA met 135%. De merken van Future opereren in niches en hebben een groot en loyaal bereik. Future is een autoriteit op het gebied van online content over games, fotografie en interieur. Future plaatst gratis beschikbare content over deze onderwerpen. Om geld te verdienen wordt er e-commerce aan de websites gekoppeld. Zo werd dit jaar een aantal e-commerce platformen gelanceerd. TheRadar, een door e-commerce geleide website met content over tech die bedoeld is om gebruikers producten te laten zoeken, beoordelen en te kopen. Realhomes.com een website voor het inrichten van huisinterieurs en woningbouw. DigitalCameraWorld, een wereldwijde fotografiewebsite die fotografen van alle niveaus helpt hun afbeeldingen te verbeteren, de beste uitrusting te kopen en zich laat inspireren door andere fotografen. Al deze nieuwe gelanceerde platformen sluiten aan op de doelgroep die Future al bedient met haar titels over de onderwerpen. Om dit verder te stimuleren maakt Future gebruik van data en SEO-expertise wat betekent dat content en e-commerce-functionaliteit kunnen aanbieden die afgestemd op de behoeften van de doelgroep. De inkomsten uit deze platformen worden niet individueel benoemd wel is het aantal transacties uit eCommerce gestegen met 76%. In 2017 zijn er 1.982.000 transacties gedaan, in 2016 waren dit er 1.128.000 (Future, 2017).   
  
Online-advertenties  
De belangrijkste drijfveer voor de groei in digitale advertenties is display advertising. De inkomsten hieruit stegen met 21%. Er zijn twee redenen voor de verklaring van deze stijging. Future heeft kunnen aantonen dat de kwaliteit van de lezers zeer hoog is door data-analyses van terugkomende bezoekers en de transacties die worden gedaan middels de e-commerce platformen van Future. Daarnaast heeft Future geïnvesteerd in een technische tool die de groei van programmatic advertising maximaliseert. Op basis van data wanneer zorgt het yield system dat de beste prijs wordt gevraagd voor de meest relevante advertenties op iedere moment (Future, 2017).   
  
Acquisities  
Afgelopen jaar nam Future twee bedrijven over om verder uit te breiden op het gebied van muziek en interieur. Het eerste bedrijf dat werd overgenomen was Team Rock. Het bedrijf was failliet gegaan en kon voor een bedrag van £800.000 overgenomen. De omzet van Team Rock bedraagt £2,8 miljoen. De overname is opmerkelijk want in 2013 verkocht Future drie muziek titels aan Team Rock voor £10,2 miljoen. De acquisitie van Team Rock vertegenwoordigt om en nabij 25% van de omzetgroei van de media divisie. Het andere bedrijf wat werd overgenomen was Centaur Media’s home interest divisie. Voor het onderdeel van Centaur Media werd £32 miljoen betaald. De omzet van Centaur Media’s home interest bedraagt £12,8 miljoen. Deze £12,8 miljoen omzet kan niet volledig bijgeschreven worden aan de media divisie omdat het grotendeels gaat om print titels. De plannen van Future zijn om door middel van beide acquisities meer evenementen op te zetten over de onderwerpen. De belangrijkste redenen voor de acquisities zijn het vergroten van schaal en omzet (Future, 2017).   
  
Conclusie: Future focust heel duidelijk op één segment, begrijpt zijn doelgroep en bedient zijn doelgroep met nieuwe initiatieven. Combineert content met aansluitende en relevante e-commerce. Maximaliseert inkomsten uit online-advertenties door gebruik te maken van technische tools die data toepassen. Acquisities hebben geleid tot extra omzet en het opschalen van evenementen.   
  
**Magazine**  
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie Media bedraagt £50,3 miljoen en is 43% gegroeid. In 2016 was dit £35,1 miljoen en in 2015 was dit £38,9 miljoen. In 2017 vertegenwoordigt de divisie Magazine 60% van de totale omzet (Future, 2017).   
  
De divisie Magazine bestaat uit gespecialiseerde tijdschriften en bookazines. In totaal heeft Future 60 tijdschriften en meer dan 430 bookazines per, met een totale wereldwijde oplage van meer dan een miljoen. Het portfolio van het tijdschriften omvat technologie, games en entertainment, muziek, fotografie, sport, kennis en huizenmarkt. De omzet van bookazines bedraagt £10,1 miljoen en vertegenwoordigt daar mee 20% van de totale omzet over de divisie. De omzet van magazines bedraagt £40,2 miljoen en vertegenwoordigt 80% van de omzet.   
  
De omzetgroei van 43% wordt verklaard door acquisitie.   
  
Acquisitie   
Future nam begin 2017 Imagine Publishing over. Imagine Publishing werd overgenomen om het portfolio van bookazines uit te breiden en het aantal tijdschriften op het gebied van fotografie en tech. Het bedrag dat Future betaalde voor Imagine Publishing bedraagt £14,2 miljoen. De aangekochte omzet van Imagine Publishing bedraagt £16,4 miljoen. Deze aangekochte omzet vertegenwoordigt de volledige groei van de divisie (Future, 2017).   
  
Conclusie: groei op dit onderdeel was niet gerealiseerd zonder acquisities.   
  
De belangrijkste toekomstige inkomstenbron van Future is het combineren van lezersdata aan e-commerce. Daarnaast is door het inspelen op niches de evenementen gekoppeld aan de content een belangrijk instrument om verder door te groeien. De grootste drijfveren van groei zijn de combinatie van data met e-commerce.

Bijlage 13 Informa  
  
Waarom is Informa succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg £1,757 miljard (2016: 1,334) en is gegroeid met 31% (Informa, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom Informa succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
Informa is een wereldwijde uitgeverij op het gebied van bedrijfsinformatie, academische publicaties, kennis en evenementen. Informa bedient de commerciële, professionele en academische markt in verschillende sectoren. Informa biedt toegang tot inhoud en kennis die mensen en bedrijven helpt slimmer te werken en sneller, betere beslissingen te nemen. Informa bestaat uit vier divisies; academic publishing, business intelligence, global exhibitions en knowledge & networking. Het hoofdkantoor zit in de UK maar informa heeft kantoren over de hele wereld.   
  
De omzet van Gannett is opgebouwd uit verschillende onderdelen, academic publishing, business intelligence, global exhibitions en knowledge & networking. De omzetverdeling per divisie ziet er als volgt uit: academic publishing £530 miljoen, business intelligence £384 miljoen, global exhibitions £560 miljoen en knowledge & networking £283 miljoen (Informa, 2017). Alle onderdelen van Informa zijn gegroeid.   
  
Ten opzichte van 2016 groeide de totaal omzet met 31%, dit staat gelijk aan £423 miljoen. Deze omzetgroei is gerealiseerd door acquisitie en organische groei. De acquisities kunnen kwantitatief beschreven worden omdat hierover cijfers naar buiten zijn gebracht. De rest van de omzetgroei wordt kwalitatief beschreven omdat die niet direct terug te herleiden is. Er zijn onderdelen die deze overige omzetgroei mogelijk gerealiseerd zouden kunnen hebben.   
  
Acquisitie  
In 2016 werd het uitgeverij Penton overgenomen. Deze complementaire uitgeverij werd in 2017 geintegreerd in Informa, alle divisie hebben profijt van de overname. In 2017 werd ook de omzet van Penton geconsolideerd met de omzet van informa. Van de 31% omzetgroei werd er 27,6% gerealiseerd door de consolidatie van Penton. Deze 27,6% vertegenwoordigt 89% van de totale omzetgroei van £423 miljoen. De aangekochte omzet uit deze acquisitie bedraagt £376 miljoen (Informa, 2017).   
  
De overige omzetgroei bedraagt 3,4%, na het aftrekken van de omzetgroei uit acquisitie blijft er £47 miljoen omzetgroei over. Deze omzetgroei komt uit organische groei en is niet direct toe te schrijven aan een onderdeel. Omdat alle divisies zijn gegroeid wordt er per divisie beschreven wat de mogelijke factoren kunnen zijn.   
  
Acedemic publishing   
De divisie realiseerde een omzet van £530 miljoen (2016; £490) en steeg daarmee met 8%. De divisie groeide £40 miljoen in omzet hiervan werd 75% gerealiseerd door de consolidatie van Penton media. Deze 75% staat gelijk aan een bedrag van £30 miljoen. Organische groei gerealiseerd £10 miljoen van de omzetgroei. De organische groei van deze divisie is mogelijk toe te schrijven aan drie groeifactoren: bestaande abonnementen zijn verlengd en het aantal abonnees steeg minimaal, de verkoop van print boeken en e-books nam iets toe (Informa, 2017).   
  
Business intelligence  
De divisie realiseerde een omzet van £384 miljoen (2016; £302) en steeg daarmee met 27,1%. De divisie groeide £82 miljoen in omzet hiervan werd 91% gerealiseerd door de consolidatie van Penton media. Deze 91% staat gelijk aan een bedrag van £74,62 miljoen. Organische groei gerealiseerd £7,38 miljoen van de omzetgroei. De organische groei van deze divisie is mogelijk toe te schrijven aan drie groeifactoren: er zijn een aantal nieuwe producten gelanceerd, door onzekere tijden in politiek economische in de VS en UK nam de vraag toe naar de producten wat resulteerde in meer losse verkopen en groep in abonnees (Informa, 2017).  
  
Global exhibitions   
De divisie realiseerde een omzet van £560 miljoen (2016; £321) en steeg daarmee met 74,5%. De divisie groeide £239 miljoen in omzet hiervan werd 89% gerealiseerd door de consolidatie van Penton media. Deze 89% staat gelijk aan een bedrag van £212,71 miljoen. Organische groei gerealiseerd £26,29 miljoen van de omzetgroei. De organische groei van deze divisie is mogelijk toe te schrijven aan twee groeifactoren: op een aantal beurzen werd geëxperimenteerd met prijzen gebaseerd op klantwaarde. Deze aanpassing biedt een uitkomst voor exposanten om gerichtere klantbenadering te kunnen uitvoeren. Hierdoor worden omboekingssnelheden verbeterd en prijzenaangepast zodat de ideale prijs gegenereerd wordt. Dit experiment is geslaagd en wordt volgend jaar over andere beurzen uitgerold. Daarnaast werd een matchmaker uitgerold om kopers en verkopers beter te verbinden. Exposanten (verkopers) kunnen data over het gedrag van de bezoekers (kopers) inkopen om zo gerichtere verkoopleads te ontwikkelen. Ook dit was een succes en wordt komend jaar verder uitgerold (Informa, 2017).   
  
Knowledge & networking   
De divisie realiseerde een omzet van £283 miljoen (2016; £230) en steeg daarmee met 22,6%. De divisie groeide £53 miljoen in omzet hiervan werd 99% gerealiseerd door de consolidatie van Penton media. Deze 99% staat gelijk aan een bedrag van £52,4 miljoen. Organische groei gerealiseerd £0,6 miljoen van de omzetgroei. De organische groei van deze divisie is mogelijk toe te schrijven aan een groeifactor. Vorige jaar daalde organische groei op deze divisie met 4,1%. Dit jaar werd er een minimale organische omzetgroei geboekt. Deze groei was vooral te danken aan de verticale integratie van de producten van Penton waardoor de divisie beter kan functioneren (Informa, 2017).

Bijlage 14 Scholastic  
  
Waarom is Scholastic succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg $1,741 miljard en is gegroeid met 4% (Scholastic, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom Scholastic succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.   
  
De omzet van Scholastic wordt gerealiseerd door drie divisies;   
- Children’s Book Publishing and Distribution  
- Education  
- International  
Deze drie divisies hebben over het afgelopen jaar allemaal omzetgroei gegenereerd. Per divisie wordt beschreven hoe deze omzetgroei tot stand is gekomen.  
  
Children’s Book Publishing and Distribution (CBPD)  
De omzet voor het jaar eindigden op 31 mei 2017. De omzet op de divisie CBPD bedraagt $1,052 miljard en is 5,1% gegroeid. In 2016 was dit $1 miljard en in 2015 was dit $957 miljoen. CBPD vertegenwoordigt 60,4% van de totale omzet van Scholastic (Scholastic, 2017).   
  
De divisie CBPD omvat het uitgeven en distribueren van kinderboeken, e-books, audioboeken en interactieve leesproducten. Scholastic is de grootste uitgeverij en distribiteur ter wereld van kinderboeken. De producten worden via verschillende kanalen verkocht: boekenbeurs, de Scholastic school boekenclub, online en via boekenwinkels.   
  
De omzetgroei van 5,1% wordt verklaard door het uitbrengen van de twee nieuwe Harry potter boeken.   
  
In 2016 en 2017 kwamen deel één en twee uit van het nieuwe Harry Potter boek The cursed child en Fantastic Beasts. De twee boeken waren een bestseller en verklaren de omzetgroei. Het uitbrengen van deze twee boeken stimuleerde ook de verkoop van eerder uitgebrachte Harry Potter boeken. Hoeveel de twee boeken exact hebben opgebracht is niet duidelijk. Wel blijkt uit de cijfers dat de omzet uit boekenbeurs en de Scholastic school boekenclub terugliepen met respectievelijk $12 miljoen en $33 miljoen (Scholastic, 2017). Er kan dus gesteld worden dat de Harry Potter boeken ruim $90 miljoen hebben opgeleverd. CBPD verwacht komend jaar op dezelfde omzet of hoger uitkomen omdat de marges van boeken omhoog gaan gezien de dalende productiekosten. Daarnaast viert de uitgeverij dat 20 jaar geleden het eerste Harry Potter boek uitkwam met een jubileum uitgaven.   
  
Conclusie: de Harry Potter hype leeft nog steeds en zal komend jaar met het jubileum waarschijnlijk weer voor omzetgroei zorgen.   
  
EducationDe omzet voor het jaar eindigden op 31 mei 2017. De omzet op de divisie CBPD bedraagt $312 miljoen en is 4,3% gegroeid. In 2016 was dit 299 miljoen en in 2015 was dit $276 miljoen. Education vertegenwoordigt 18% van de totale omzet van Scholastic (Scholastic, 2017).  
  
De divisie Education omvat het uitgeven en distribueren educatief materiaal voor kinderen. Bibliotheken en scholen zijn de afnemers van boeken, e-books, classroom magazines en literatuur ondersteunend materiaal. Daarnaast zijn er diensten en producten ontwikkeld ter ondersteuning van docenten in het toepassen van het aangeboden lesmateriaal.   
De omzetgroei van 4,3% wordt verklaard door toenemende vraag en een nieuwe service.   
  
Er was een toenemende vraag naar een aantal product; classroom magazines en boeken. De toenemende vraag naar classroom magazines werd veroorzaakt door de presidentiele verkiezingen in de Verenigde Staten. Veel scholen wilde over lesmateriaal beschikken om kinderen te kunnen informeren over de verkiezingen. Scholastic had hiervoor speciaal lesmateriaal ontwikkeld. In totaal nam de totale omzet van education met $13 miljoen toe en hiervan werd $3,9 miljoen gerealiseerd uit classroom magazines over de verkiezingen.   
De nieuwe service was het summer literacy program LitCamp. Dit programma werd opgezet naar aanleiding van een onderzoek onder ouders waarin werd aangegeven of er meer gedaan kon worden om kinderen te helpen in begrijpend lezen buiten school om. Hiervoor werden lesprogramma’s opgesteld en bijbehorende boeken beschreven. De start van dit product zorgde een omzetgroei van $14,8 miljoen. De totale omzetgroei was uiteindelijk $13 miljoen omdat er omzetdaling van $5,7 miljoen plaats vond op aangepast lesmateriaal voor kinderen met leerproblemen. De divisie verwacht dat omzetgroei in toekomst verder gegenereerd kan worden door het aanbieden van individuele services buiten school om zoals het LitCamp (Scholastic, 2017).   
  
Conclusie: lesmateriaal laten aansluiten op actuele gebeurtenissen die veel informatie omvatten. Zeer passief en wanneer de vraag groeit naar wens kunnen leveren. Individueel lesmateriaal voor kinderen buiten school om.   
International  
De omzet voor het jaar eindigden op 31 mei 2017. De omzet op de divisie CBPD bedraagt $376 miljoen en is 1% gegroeid. In 2016 was dit $372 miljoen en in 2015 was dit $401 miljoen. International vertegenwoordigt 21,6% van de totale omzet van Scholastic (Scholastic, 2017).  
  
De divisie International omvat het uitgeven en distribueren van de bovengenoemde product buiten de Verenigde Staten. De Engelstalige landen bedient de divisie zelf, voorbeelden hiervan zijn Canada, UK, Ierland, Hong Kong, Zuid-Afrika en India. Daarnaast verkoopt de divisie de rechten om te exporteren aan andere uitgeverijen in 47 talen.   
  
De omzetgroei van 1% wordt verklaard door wisselkoers.  
  
Door de lage marges op licensing en de verkoop van rechten is de omzet op de divisie International altijd vrij stabiel. Doordat de pond in waarde afnam ten opzichte van de US dollar vond er een omzetgroei plaats van 1%.   
  
Algemene conclusie: Scholastic is een succesvolle uitgeverij omdat deze groeit in omzet. De drijfveren van deze omzet zijn inspelen op actuele gebeurtenissen (verkiezingen en Harry Potter jubileum). Verder is het een passieve uitgeverijen die anticipeert op groeiende vraag naar producten. De boekenclubs en leeszomer kampen zijn wel infinitief aan de vraag van consumenten waardoor ze dus het kanaal uitbreiden i.p.v. alleen naar scholen en bibliotheken.

Bijlage 15 Lagadere publishing  
  
Waarom is Lagardere publishing succesvol  
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg €2,289 miljard (2016: €2,264) en is gegroeid met 1,1% (Lagardere publishing, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom Lagardere succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
Lagardere publishing is werelds op twee na grootste uitgever van het algemene boek. Lagardère publishing is een federatie van uitgeversbedrijven met een grote mate van onafhankelijkheid. Ze zijn verenigd door gemeenschappelijke bestuur, gezamenlijke inspanning om uit te breiden in digitale activiteiten en strategie met betrekking tot de wereldwijde distributie. Hachette Livre is de naam van de uitgeverij van Lagardere publishing. Hachette Livre heeft een breed portfolio; onderwijs, algemene literatuur, geïllustreerde boeken, woordenboeken en kinderboeken.v Publiceren wordt gedaan voor drie taalgroepen: Engels, Spaans en Frans (Lagardere publishing, 2017).   
  
Lagardere is actief in vijf landen, Spanje, UK, Frankrijk, de Verenigde Staten en overige. De omzetverdeling per land ziet er als volgt uit: Spanje €137 miljoen, UK €409 miljoen, Frankrijk €670 miljoen, VS €563 miljoen en overige €508 miljoen. In totaal groeide de omzet met €25 miljoen euro (Lagardere publishing, 2017). Deze omzetgroei is gerealiseerd door acquisitie en organische groei. De acquisities kunnen kwantitatief beschreven worden omdat hierover cijfers naar buiten zijn gebracht. De rest van de omzetgroei wordt kwalitatief beschreven omdat die niet direct terug te herleiden is. Er zijn onderdelen die deze overige omzetgroei mogelijk gerealiseerd zouden kunnen hebben.   
  
Acquisities  
In 2017 hebben er vier overnames plaatsgevonden. De vier overnames bestaan uit drie traditionele uitgeverijen en een digitale uitgeverij. Summerdale is een uitgeverij van het algemene boek, deze uitgeverij werd op 20 november 2017 overgenomen. De aangekochte omzet bedraagt €1 miljoen (The bookseller, 2017). Op 29 november 2017 werd uitgeverij Jessica Kingsley publishers overgenomen. Dit is een uitgeverij van zowel boeken voor professionals als het algemene boek. De aangekochte omzet bedraagt €7 miljoen (The bookseller, 2017). Bookouture werd op 6 maart 2017 overgenomen. Bookouture is een digitale uitgeverij en marktleider op het gebied van e-books. De aangekochte omzet bedraagt €4,2 miljoen (The Bookseller, 2016). De laatste overname was de overname van uitgeverij Kyle Books. Dit is een uitgeverij van lifestyle- en kookboeken. Van deze uitgeverij zijn geen omzetcijfers bekend. In totaal bedraagt de aangekochte omzet minimaal €12,2 miljoen. Dit betekent dat minimaal de helft van de omzetgroei wordt gerealiseerd door middel van acquisitie.   
  
De rest van de omzetgroei komt uit organische groei en is niet direct toe te schrijven aan een onderdeel. Verschillende producten zijn het afgelopen jaar gegroeid in verkoop aantallen. De verkoop van print boeken bleef stabiel, terwijl de verkoop van e-books afnam. De afname in verkopen van e-books komt onverwachts, Lagardere had d.m.v. de overname van Bookouture willen groeien in dit segment. Lagardere meldt dat uit publicaties van concurrenten blijkt dat consumenten online boeken mijden of illegaal downloaden en print kopen. Sinds 2013 is het aantal verkopen van e-books niet meer gegroeid. Daarentegen groeide de verkopen van audioboeken hard, deze groei was onverwachts. Nadat er eerder in 2016 een groei van 32% was gerealiseerd op verkopen van audioboeken ten opzichte van 2015 groeide de verkopen dit jaar met 30% (Lagardere publishing, 2017). Financiële resultaten over deze stijging zijn niet bekend en er mag dus ook niet verwacht worden dat deze stijging de volledige 12 miljoen omzetgroei dekt die niet gerealiseerd is uit acquisitie.

Bijlage 16 Quarto group  
  
Waarom is the Quarto Group succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2016 bedroeg $154,6 miljoen en is gegroeid met 6% (Quarto, 2016). Om te kunnen achterhalen waarom Quarto succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
The Quarto Group is uitgever van kinderboeken en boeken voor volwassen. Quarto heeft het doel om wereldwijd de grootste uitgeverij te worden van prentenboeken. Om dit doel te bereiken heeft Quarto een strategie opgesteld die gebaseerd is op vijf groeifactoren; organische groei, acquisitie, operational effiency, investeren in intellectueel eigendom en ontwikkeling van eigen distributie.  
  
Quarto bestaat uit drie divisies;   
- Quarto international co-editions group  
- Quarto publishing group USA  
- Quarto publishing group UK  
  
Quarto international co-editions group had een succesvol jaar. De omzet in 2016 was $51.9 miljoen (2015: $50,1), een stijging van 4%. De divisie profiteerde van de goede verkopen in het onderdeel kinderboeken. Sommige kinderboeken presteerde beter dan de ander maar gemiddeld gezien groeide de verkopen. Ivy Press werd vorig boekjaar overgenomen en groeide in lijn van de verwachting. ThisIsYourCookbook.com werd gelanceerd en bewees dat het concept werkt. ThisIsYourCookbook.com maakt op basis van wat jij lekker vind en de ingrediënten die je vaak gebruikt gepersonaliseerde kookboeken (Quarto, 2016). LET OP: er zijn nog geen financiele resultaten hierover opgenomen in het jaarverslag. Wel staat er vermeldt dat heel veel werd verkocht gedurende de kerstperiode. Door deze eerste signalen is er voor 2017 extra marketingbudget vrijgemaakt en zal het blijken of het nieuwe initiatief ook een commercieel succes wordt. Quarto blijft voortdurend opzoek naar vernieuwing om de business gezond te houden.   
  
Quarto Publishing Group USA had een succesvol jaar. De omzet in 2016 was $81,2 miljoen (2015: $72,4), een stijging van 12% (Quarto, 2016). Dit werd gerealiseerd door een piek in de verkoop van volwassenboeken over kunst. Verzadiging van deze categorie in de detailhandel was verwacht. Quarto had daarom op een lager, meer consistent niveau ingezet, maar de verkopen van titels in deze categorie bleven stegen. De vraag bleef gelijk alleen de titels van Quarto kreeg de voorkeuren boven de concurrent. LET OP: er zijn geen cijfers bekend over de financiële bijdrage.   
Daarnaast werd een deel van de omzetgroei vertegenwoordigt door een overname, Amerikaanse uitgeverij Becker&Mayer. De overname wordt beschreven in de sectie over kinderboeken.   
Een andere verklaring voor de omzetgroei was de ontwikkeling van de directe relatie met retailers. Om organische te groeien zullen meer boeken verkocht moeten worden, als onderdeel hiervan wordt er gekeken naar uitbreiding van de distributiekanalen. Sinds 2016 is distributie verbreed naar nichemarkten. Boekwinkels zijn slechts een van de vele plaatsen waar boeken gekocht worden. Quarto wil boeken verkopen waar ze de consumenten denken tegen te komen. In de Verenigde Staten zijn er innovatieve nieuwe distributiekanalen bijgekomen. Het gaat om de winkelketens Tractor Supply (boederijartikelen), Costco (groothandel), Urban Outfitters (kledingwarenhuis) en Holland & Barrett (gezondheidswinkels) (Quarto, 2016). LET OP: er zijn geen cijfers bekend over de financiële bijdrage.   
  
Quarto publishing group UK had een minder succesvol jaar. De omzet in 2016 was $21,5 miljoen (2015: $22,8), een daling van 6%. De divisie behaalde eigenlijk een minimale omzetgroei van 1% maar werd hard getroffen door de wisselkoers. De pond daalde in sterk in waarde na de uitslag van de brexit en dit resulteerde in de bovengenoemde omzetdaling van 6% (Quarto, 2016). De verwachting is dat er komend jaar weer omzetgroei geboekt wordt tenzij de waarde verder daalt.   
  
Alle divisies verkopen kinderen boeken en de omzet op kinderboeken in 2016 bedraagt $43,4 miljoen (2015: $32,4), een stijging van 34%. Deze stijging is bijna volledig toe te schrijven aan de eerdergenoemde overname van Becker&Mayer. Becker&Mayer is een verlieslijdende amerikaanse uitgeverij van kinderboeken. In 2015 was de omzet van Becker&Mayer over het bedrijfsonderdeel SmartLab, wat wordt toegevoegd aan Quarto, $9,7 miljoen (Publishersweekly, 2016). Deze aangekochte omzet vertegenwoordigt 30% van de omzetgroei op kinderboeken. De overige omzetgroei op kinderboeken werd gerealiseerd door de nieuwe serie kleurboeken ColorMe.   
  
Conclusie: Acquisitie is de grootste drijfveer van omzetgroei. Quarto is gestart met twee bijzonder interessante initiatieven, alleen is er geen financieel aantoonbaar resultaat. Initiatief één is het samenstellen van een eigen kookboek. De personalisatie is een innovatieve toevoeging. Initiatief twee is het uitbreiden van onverwachte distributiekanalen om nieuwe consumenten aan te trekken.

# Bijlage 17 Bloomsbury

Waarom is Bloomsbury publishing succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg £142,6 miljoen (2016: £123,7) en is gegroeid met 15% (Bloomsbury, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom Bloomsbury succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.   
  
Bloomsbury Publishing is een onafhankelijke Britse uitgeverij met kantoren in Londen, Oxford, New York, New Delhi en Sydney. Bloomsbury is uitgever van kinderboeken, boeken voor volwassen en educatief materiaal. De missie van Bloomsbury is om boek te publiceren van topkwaliteit en originaliteit.   
  
Bloomsbury bestaat uit twee divisies, consumer division en non-consumer division. De consumentendivisie bestaat uit de afdeling kinderboeken en volwassenboeken. De non-consumenten divisie bestaat uit content services en academische- en vakinformatie. De totale omzet over 2017 bedroeg £142,6 miljoen, hiervan kwam £85,4 miljoen uit de consumentendivisie en £57,2 miljoen uit de non-consumenten divisie. De omzet van de consumentendivisie is met 28% gegroeid van £66,4 miljoen (2016) naar £85,4 miljoen. De omzet uit de non-consumenten divisie is gedaald met minder dan 1% van £57,3 miljoen (2016) naar £57,2 miljoen (Bloomsbury, 2017). Omdat toename in relevantie gelijk staat aan omzetgroei wordt er in dit onderzoek alleen gekeken naar de divisie consumentendivisie omdat deze over het afgelopen jaar succesvoller is geworden.   
  
Consumentendivisie   
De consumentendivisie had een zeer succesvol jaar, voor het vierde jaar op rij was er dubbele cijfers omzetgroei. De omzet in 2017 was £85,4 miljoen (2016: £66,4), een stijging van 28%. In al markten die bediend worden was omzetgroei gerealiseerd; 23% in Australië, 17% in de VS, 55% in India en 21% in UK (allen tegen constante valuta). De groei in de consumentendivisie is voornamelijk op het conto te schrijven van de afdeling kinderboeken. De omzet uit kinderboeken steeg met 48% naar £55,9 miljoen (2016: £37,7). Omzet uit volwassenboeken steeg met 3% naar £29,5 miljoen (2016: £28,7). Er zijn geen cijfers bekend over kwantitatieve omzetgroei. Er zijn geen overnames gedaan die een deel van £19 miljoen omzetgroei vertegenwoordigen, alles komt uit organische omzetgroei (Bloomsbury, 2017). Er is niet uit de cijfers te herleiden welk onderdeel exact heeft gezorgd voor de omzetgroei maar er zijn wel feiten waarop kwalitatieve omzetgroei gebaseerd zou kunnen zijn. In het stuk tekst hieronder worde de kwalitatieve omzetgroei beargumenteerd.   
   
2017 was voor Bloomsbury het jaar van de bestsellers. Voor dit succes zijn twee auteurs grotendeels verantwoordelijk J.K. Rowling en Sarah J. Maas. Bloomsbury had het afgelopen jaar 10 bestsellers in print, hiervan waren er acht van de bovengenoemde auteurs. De verkoop van Harry Potter boeken groeide met 88% ten opzichte van het jaar ervoor. Deze groei werd veroorzaakt door de nieuwe boeken van J.K. Rowling en de nieuw geïllustreerde versie van het tweede HP boek. De rechten van de geïllustreerde versie werd in 30 landen verkocht. Het meest verkochte boek van Bloomsbury in 2017 was de geïllustreerde versie van het tweede HP boek. Hierna volgde de complete HP verzamelbox met alle boeken. Daarnaast werden nog veel HP-boeken los verkocht zowel in hardcover als paperback. De boeken van Sarah J. Maas verkochten ook zeer goed ten opzichte van het voorgaande jaar, een stijging van 87%. De boeken van Sarah J. Maas verkochten zeer goed in het ebook format. De omzet uit ebooks groeide met 19% naar £3,4 miljoen (2016: £2,8) (Bloomsbury, 2017). De omzetgroei in ebooks wordt volledige toegeschreven aan de boeken van Sarah J. Maas, van de tien best verkochten ebooks van Bloomsbury waren er zeven van deze auteur.   
  
Conclusie   
De omzetgroei van Bloomsbury is toe te schrijven aan de verklarende succesfactor; incidenteel. Bloomsbury heeft het afgelopen jaar meerder bestseller gepubliceerd wat geleid heeft tot deze omzetgroei van £19 miljoen. De afgelopen vijf jaar is Bloomsbury telkens gegroeid in omzet door de verkoop van bestsellers. In de strategie staat beschreven dat Bloomsbury altijd opzoek is naar talent om te publiceren en door middel hiervan wil groeien. Of Bloomsbury het voor elkaar krijgt om elk jaar een bestseller uit te geven blijft de vraag.

# Bijlage 18 Gannett

Waarom is Gannett succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg $3,146 miljard (2016: $3,047) en is gegroeid met 3,2% (Gannett, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom Gannett succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
Gannett is een media- en marketingbedrijf met een lokaal en nationaal bereik in de Verenigde Staten. Gannett is uitgeverij van dagbladen en heb bekendste merk is USA TODAY. Gannett heeft 109 lokale media merken verspreid over 34 staten in de VS en beschikt het over meer dan 160 lokale online nieuwsmerken in de UK. Ter ondersteuning van deze merken heeft Gannett een digitaal marketingbedrijf ReachLocal. ReachLocal biedt content via honderden aangesloten digitale, mobiele en print producten. Door middel van ReachLocal probeert Gannett consumenten, communities en bedrijven met elkaar te verbinden. Maandelijks bezoeken 110 miljoen unieke gebruikers de onlinekanalen van USA today en de lokale mediasites van Gannett. USA today heeft een dagelijks print bereik van 2,4 miljoen en de lokale kranten een bereik van 6 miljoen lezers. Het doel van Gannett is door het gebruik te maken van innovaties, technologie en digitale media h haar lezers op de hoogte van wat hen individueel het meest interesseert op ieder moment (Gannett, 2017).

De omzet van Gannett is opgebouwd uit verschillende onderdelen, publishing, ReachLocal, corporate en intersegment eliminations. De omzetverdeling per onderdeel ziet er als volgt uit: publishing $2,812 miljard, ReachLocal $358 miljoen, corporate $4,8 miljoen en intersegement eliminations $-29,3 miljoen. De omzetontwikkeling van het publising onderdeel ontwikkelde zich negatief en daalde met 4% t.o.v. 2016 van $2,933 miljard naar $2,812 miljard. Dit betekent voor publishing een omzetdaling van $120 miljoen (Gannett, 2017). Het onderdeel ReachLocal werd in 2016 aangekocht en behaalde dat jaar een omzet van $110 miljoen. De omzetontwikkeling van dit onderdeel was zeer positief en groeide met 225% t.o.v. 2016 naar $358 miljoen. Dit betekent voor ReachLocal een omzetgroei van $248 miljoen. Het onderdeel corporate heeft verschillende inkomstenbronnen waarvan de voornaamste is verhuur van kantoorruimte. Inkomsten uit corporate groeide met $600.000 (Gannett, 2017). Na eliminaties en de verliezen van publishing groeide de totale omzet met $99 miljoen.  
  
Het publishing onderdeel van Gannett is winstgevend maar groeit niet. Omdat dit niet past binnen de gehanteerde definitie voor succes wordt alleen de omzetontwikkeling van het onderdeel ReachLocal geanalyseerd. Deze omzetgroei is gerealiseerd door acquisitie en organische groei. De acquisities kunnen kwantitatief beschreven worden omdat hierover cijfers naar buiten zijn gebracht. De rest van de omzetgroei wordt kwalitatief beschreven omdat die niet direct terug te herleiden is. Er zijn onderdelen die deze overige omzetgroei mogelijk gerealiseerd zouden kunnen hebben.  
  
Acquisitie  
In 2017 heeft Gannett een overname gedaan ter ondersteuning van het onderdeel ReachLocal. Het bedrijf SweetIQ werd overgenomen in april. SweetIQ levert oplossingen voor locatie- en personenmanagement. Het product is software-as-a-service, hiermee kunnen bedrijven locatiegegevens beheren en de betrokkenheid van consumenten kunnen meten. De acquisitie versnelt en verbetert het vermogen van ReachLocal om bedrijven te helpen in het meten van de resultaten van investeringen in digitale marketing. De overname past bij de digitaliseringsstrategie van Gannett en zorgt ervoor dat ReachLocal alle digitale marketingmogelijkheden kan bieden. SweetIQ is overgenomen voor een bedrag van $31,8 miljoen, de aangekochte omzet bedraagt $5,2 miljoen (Gannett, 2017).   
  
Na het aftrekken van de omzetgroei uit acquisitie blijft er $94 miljoen omzetgroei over. Deze omzetgroei komt uit organische groei en is niet direct toe te schrijven aan een onderdeel. De omzet van ReachLocal is opgebouwd uit twee onderdelen, advertenties en overige. Het onderdeel overige realiseerde een omzet van $39 miljoen (2016; $9) en steeg daarmee met 300%. Het onderdeel overige wordt niet gespecifieerd, wel wordt aangeduid dat hierin de acquisitie van SweetIQ is opgenomen. Het onderdeel advertenties realiseerde een omzet van $319 miljoen (2016; $100) en steeg daarmee 225%. Deze toename is toe te schrijven aan verschillende factoren. Een van deze factoren is de toename in het aantal klanten van de diensten van ReachLocal. In 2016 waren er 15.300 klanten met een abonnement de diensten van ReachLocal, in 2017 is dit aantal met 3700 klanten gegroeid naar 19.000 klanten. De stijging van het aantal klanten heeft bijgedragen aan de groei van de omzet. De groei klanten kwam door het internationaal uitrollen van de activiteiten van ReachLocal. De vraag naar online adverteren groeit en hier profiteert Gannett optimaal van. Daarnaast werd nog $25 miljoen toegevoegd aan de omzet wat kwam uit de overname van ReachLocal van vorig jaar (Gannett, 2017).   
  
De omzetgroei van $99 miljoen wordt veroorzaakt door een klein deel acquisitie en grote organische groei op de digitale advertentiemarkt door toenemende vraag.

# Bijlage 19 Axel Springer

Waarom is Axel Springer succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg €3,562 miljard en is gegroeid met 8,3% (Axel Springer, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom Axel Springer succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
De omzet van Axel Springer wordt gerealiseerd door vier divisies;   
- Classifieds Media  
- News Media  
- Marketing Media  
- Service/Holding   
Drie van de vier divisies hebben over het afgelopen jaar allemaal omzetgroei gegenereerd. Voor de groeiende divisies wordt beschreven hoe deze omzetgroei tot stand is gekomen.  
  
Classifieds Media  
De divisies classifieds Media omvat alle businessmodellen die inkomsten genereren via adverteerders die betalen voor het adverteren voor banen, onroerend goed, auto's, en dergelijke. Axel Springer is een van de grootste bedrijven in toonaangevende online classifieds media portals. De activiteiten van het segment classifieds Media zijn onderverdeeld in drie segmenten: job, vastgoed en algemeen/overig.   
  
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie Classified media bedraagt €1,007 miljard en is 14,6% gegroeid. In 2016 was dit €879 miljoen en in 2015 was dit €753 miljoen. Het segment jobs realiseerde een omzet van €473 miljoen en is gegroeid met 15,4%. Vastgoed realiseerde een omzet van €290 miljoen en groeide met 7,2%. Het segment algemeen/overig realiseerde omzet van €244 miljoen en groeide met 23%. Van de totale omzet komt 47% uit jobs, 29% uit vastgoed en 24% uit algemeen/overig (Axel Springer, 2017).   
  
De omzetgroei van 14,6% wordt verklaard door een operationele verbetering in de jobs- en vastgoedplatformen.   
  
Classifieds Media genereert voornamelijk inkomsten uit de verkoop van advertenties. Een prijs per advertentie wordt betaald door HR-afdelingen voor het plaatsen van een baan advertentie, een makelaar adverteert voor onroerend goed, en een autodealers adverteert voor een auto. Daarnaast worden er inkomsten gegenereerd door marketing van onlineadvertenties op de websites. Langetermijn groeipijlers zijn onder andere de aanhoudende verhuizing van gerubriceerde advertenties op het internet, de verwerving van nieuwe klanten en het toenemende aanbod van producten. Het online zoeken naar deze segmenten groeit omdat er vraag is naar deze producten, hierdoor stijgt de prijs van advertenties op de website. Maar omdat Axel Springer kan adverteren in zijn eigen krant Bild, de grootste krant van Duitsland 10 miljoen dagelijkse lezers, kan hij het aantal bezoekers stimuleren als er een daling plaatsvindt. De verbetering die is door gevoerd op de platformen die het meeste geld waard is is het volgen van het online gebruiksgedrag van adverteerders en zoekers. Hierdoor kan het beter inspelen op vraag en aanbod. Hieruit komt de meeste groei van alle drie de segmenten. Daarnaast is een nieuwe inkomstenbron dat aanmeldingen op de vacaturewebsites worden opgeslagen in online CV-databases en de toegang tot deze databases wordt aangeboden aan recruiters om de meest geschikte kandidaten te vinden.   
  
News Media  
De divisie nieuwsmedia bestaat uit de Duitse kranten BILD en WELT, dit is het nationale onderdeel van de divisie. Op het internationale vlak is er alleen aanbod van digitale media in Europa en de Verenigde Staten. Een van de bekendste digitale merken van Axel Springer is business insider. De businessmodellen van deze divisie zijn abonnementen en advertenties.   
  
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie News media bedraagt €1,509 miljard en is 1,9% gegroeid. In 2016 was dit €1,481 miljard. Het onderdeel national realiseerde een omzet van €1,109 miljard en is gedaald met -2,9%. De omzet van national is opgebouwd uit advertentie-inkomsten, abonnementen en overige inkomsten. De inkomsten op abonnementen daalde met 6,5%, ook de overige inkomsten daalden met 3,5%. De advertentie-inkomsten stegen daarentegen met 1,7%.   
Het onderdeel internationaal realiseerde een omzet van €400 miljoen en groeide met 18,1%. De omzet van internationaal is opgebouwd uit advertentie-inkomsten, abonnementen en overige inkomsten. De inkomsten op abonnementen steeg met 19,8%, de advertentie-inkomsten stegen met 23,6%. De overige inkomsten daalden daarentegen met -2,5% (Axel Springer, 2017).   
  
De omzetgroei van 1,9% wordt verklaard door acquisitie.   
  
Met nieuwsmedia divisie gaat het een aantal jaar minder goed, vooral het onderdeel national. Het aantal abonnees neemt af en digitaal groeit niet hard genoeg om dit te compenseren. De advertentie-inkomsten op print stegen wel voor het eerst in drie jaar. De verklaring hiervoor waren de Duitse verkiezingen wat zorgt voor een kleine groei in de oplage en meer advertenties van de politieke partijen. Omzetgroei werd wel behaald op het onderdeel internationaal. Deze omzetgroei van 18,1% werd volledig aangekocht. Alex Springer erkend dat de nieuwsmedia divisie lijdt onder de verschuiving van print naar digitaal waardoor advertentie-inkomsten afnemen. Het bedrijf heeft in maart de divisie technology & data opgericht om de strategie digital first van de nieuwsmedia divisie te ondersteunen. De divisie zit in een transitie en gaat een andere strategie uitproberen.   
  
Conclusie: advertentie-inkomsten op print zullen verder dalen net als abonnementsinkomsten. Inzet op digital first is veel belovend, zie de groei van het onderdeel internationaal dat volledig digitaal is.   
  
Marketing Media  
De divisie marketingmedia ondersteunt adverteerders in het echt en effectief bereiken van hun doelgroep. De divisie ondersteunt hierin door middel van twee onderdelen: reach based marketing en performance based marketing. Reach based marketing vergelijkt aanbod en prijzen online. Performance based marketing brengt adverteerders en uitgevers bij elkaar en biedt adverteerders een efficiënte manier om hun producten en diensten op het internet te promoten. Het verdienmodel voor reach based marketing zijn advertenties. Het verdienmodel voor performance based marketing zijn ook advertenties maar er geldt geen transacties betekent geen inkomsten.   
  
De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017. De omzet op de divisie marketing media bedraagt €984 miljoen en is 15% gegroeid. In 2016 was dit €856 miljoen. Het onderdeel reach based realiseerde een omzet van €314 miljoen en is groeide met 9%. De omzet van performance is €669 miljoen en groeide met 18,1%. De omzetgroei van 15% wordt verklaard door acquisitie (12,4%) en toenemende vraag naar online marketingoplossingen (2,6%) (Axel Springer, 2017).

# Bijlage 20 Guardian Media Group

Waarom is Guardian Media Group succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg £214,5 miljoen en is gegroeid met 2,4% (Guardian, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom The Guardian succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
Guardian Media Group plc (GMG) is het moederbedrijf van Guardian News & Media Limited (GNM). GMG is de uitgever van theguardian.com, een van 's werelds toonaangevende nieuwswebsites en uitgever van de kranten van Guardian en Observer. De GMG heeft een portfolio van beleggingen die de Guardian financiële zekerheid bieden en bestaan om haar journalistiek te financieren en te ondersteunen. De beleggingsactiva bestaan uit een schenkingsfonds en andere belangen.  
  
GMG heeft alle content op de website gratis beschikbaar. De reden hiervoor is dat iedereen toegang moet kunnen hebben tot kwaliteitsjournalistiek. Bij GMG zijn zich zeer bewust van de dalende lijn in advertentie-inkomsten, hier wil GMG niet langer afhankelijk van zijn. Om deze inkomsten te compenseren vraagt GMG voor het gratis toegankelijk houden van hun online content om een vrijwillige donaties/gift. De andere inkomstenbronnen zijn de losse verkopen van kranten, lidmaatschap en abonnementen.   
  
De omzet voor het jaar eindigden op 2 april 2017 en wordt vergeleken met 2016. De omzetverdeling ziet er als volgt uit (bedragen zijn in miljoen pond x 1000) (Guardian, 2017):   
 2017 2016   
Digitale omzet £94,1 £81,9   
Omzet print, evenementen £119,6 £126,3   
en overige  
Ruildeals £0,8 £1,3   
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  
Totale omzet £214,5 £209,5  
  
Opbouw van de omzet  
De digitale omzet groeide het afgelopen jaar met 15% naar £94,1 miljoen. De inkomstenbronnen van digitale omzet bestaan uit advertentie-inkomsten uit mobiel en app, digitale abonnementen, eenmalige donaties, subsidie, schenkingen en lidmaatschappen. Volgens GMG groeide alle inkomstenbronnen van digitale omzet. De inbreng van elk onderdeel wordt verder niet gespecificeerd.   
  
De verklaring van GMG over de terugloop van omzet op print, evenementen en overige luidt als volgt; de print oplage neemt af net als de advertentie-inkomsten uit print.   
  
Ruildeals worden niet verder gespecificeerd.   
  
De strategie van GMG  
De strategie streeft ernaar dat GNM na drie jaar op operationeel niveau break-even is. Om dit te realiseren is er een drie jarig proces in gang gezet. De strategie van GMG zal zich blijven richten op een groeiende en veel diepere reeks relaties met het publiek die zal resulteren in een heroverweging van het aanbod in journalistiek, een duurzaam bedrijfsmodel en een nieuwe digitale aanpak. Het doel hierbij is om onafhankelijk te worden van advertentie-inkomsten. Om dit te realiseren zullen er meer lezers aan het merk verbonden moeten worden door internationale expansie. Dit omvat het verbeteren van het lidmaatschapsaanbod van Guardian in de Verenigde Staten, Australië en andere Engelstalige gebieden. Om dit efficiënt en effectief aan te pakken wordt er ingezet op beter databeheer (Guardian, 2017).   
  
Resultaten van de strategie  
In 2016 gaf GMG openheid en duidelijkheid dat het content gratis beschikbaar zou blijven. GMG geloofde erin dat dit door lezers gewaardeerd zou worden en dat lezers bereid zouden zijn abonnee te worden of geld te doneren voor gratis beschikbare kwaliteitsjournalistiek. Tijdens het eerste jaar van dit driejarige proces (2017-2020) steeg het aantal regelmatige lezers van theguardian.com tussen maart 2016 en maart 2017 met 17,4%. Daarnaast werden erin het eerste jaar van het proces door de GMG 230.000 nieuwe betalende leden verworven. In totaal heeft GMG meer dan 400.000 betalende leden en abonnees voor print en digitaal. Meer mensen betalen voor Guardian-journalistiek dan ooit tevoren. GMG geeft aan dat digitale groei van theguardian.com sterk is in de Verenigde Staten en Australië maar dat hier nog veel te behalen valt. In totaal heeft The Guardian maandelijks 140 miljoen unieke gebruikers, hiervan komt 3,1 miljoen uit Australië en 42 miljoen uit de Verenigde Staten. Nog nooit had GMG zoveel lezers uit een van beide landen en dit toont aan dat de vraag er is (Guardian, 2017).   
  
Conclusie: GMG draait nog steeds verlies maar heeft na het uitspreken van een duidelijke propositie voor het eerst sinds 2014 weer omzetgroei behaald. De resultaten spreken uit de strategie werkt en een toekomst gebouwd kan worden aan de hand van deze strategie. Toch blijft het een zeer kwetsbaar model omdat er nauwelijks vaste inkomsten. De uitdaging voor GMG blijft hoe het zo grote groep gebruikers bereid krijgt te abonneren of te doneren. TIP ga met volle overgave en overtuiging voor de gekozen strategie. Stap van het advertentiemodel af en focus op digitaal. GMG is onderscheidend van andere kwaliteitsnieuwsmedia door gratis openbaar te publiceren.

Bijlage 21 New York Times  
  
Waarom is The New York Times Company (NY Times) succesvol   
  
De gehanteerde definitie van succes binnen dit onderzoek houdt in dat een uitgeverij succesvol is wanneer die groeit in omzet. De omzet over 2017 bedroeg $1,675 miljard en is gegroeid met 4% (NY Times, 2017). Om te kunnen achterhalen waarom NY Times succesvoller is geworden wordt er gekeken naar de opbouw van de omzetgroei.  
  
The New York Times is een wereldwijde mediaorganisatie die zich richt op het creëren, verzamelen en verspreiden van hoogwaardig nieuws en informatie. NY Times doet dit om mensen te helpen de wereld te begrijpen door middel van onafhankelijke, deskundige en diep gerapporteerde journalistiek. Het nieuws en informatieaanbod is beschikbaar op verschillende platformen voor lezers en kijkers. De platformen zijn de krant, website en apps.

De omzet voor het jaar eindigden op 31 december 2017 en wordt vergeleken met 2016. De omzetverdeling ziet er als volgt uit (bedragen zijn in US Dollars x 1000) (NY Times, 2017):   
 2017 2016   
Abonnementen $1.008.431 $880.543   
Advertenties $558.513 $580.732   
Overige $108.695 $94.067   
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  
Totale omzet $1.675.639 $1.555.342  
  
Toelichting op de omzetverdeling   
Inkomsten uit abonnementen zijn in 2017 met 14,5% gegroeid t.o.v. 2016. Dit is een flink stijging vergeleken de groei uit abonnementeninkomsten in 2016, 3,4% t.o.v. 2015. De inkomsten uit abonnementen vertegenwoordigen 60% van de totale omzet. Inkomsten uit advertenties zijn in 2017 met 3,8% gedaald. Deze daling van advertentie-inkomsten was verwacht. De daling was een stuk minder dan in 2016, toen daalde de advertentie-inkomsten met 9,1% t.o.v. 2015 (NY Times, 2017). Overige omzet bestaat uit opbrengsten uit nieuwsdiensten, licenties van digitale archieven, huurinkomsten op gebouwen, verwijzingen naar partners en retail commerce.   
  
Strategie van NY Times  
Voor het eerst sinds 2011 is de omzet van NY Times gegroeid. De dalende omzet ging hand in hand met de daling uit advertentie-inkomsten. NY Times besloot dat het nieuwe businessmodel onafhankelijk moest zijn van advertentie-inkomsten en transformeerde zijn businessmodel naar digital first/subscription first. Dit houdt in dat er gestuurd wordt op abonnementen en online content niet meer gratis beschikbaar zal zijn tot een bepaalde hoogte, 5 artikelen per maand. In 2011 werd deze strategie ingevoerd voor de onlinekanalen, website en nieuwsapp.

De resultaten van de strategie  
Sinds de invoering van de strategie in 2011 groeide ieder op volgend jaar de omzet in abonnementen. 2013 was het eerste jaar waarin abonnementsinkomsten het grootste deel van de omzet vertegenwoordigden, dit was een bevestiging van de strategische keuze. Dit was alleen niet voldoende omzet de hard teruglopende advertentie-inkomsten te compenseren. Dat lukte pas in 2017 toen voor het eerst sinds 2011 weer omzetgroei is behaald. De belangrijkste drijfveer van de 4% omzetgroei die dit jaar gerealiseerd is de is de subscription first strategie. In totaal heeft NY Times een wereldwijd publiek van 135 miljoen unieke gebruikers waarvan 3,6 miljoen geabonneerd zijn.   
  
De inkomsten uit abonnement kunnen onderverdeeld worden in twee categorieën, digital only en subscription. Het totaal uit abonnementsinkomsten bedraagt ruim één miljard USD. De inkomsten uit digital only bedragen 340 miljoen USD en vertegenwoordigen in 34% van de totale omzet op abonnementsinkomsten. Ten opzichte van 2016 zijn de inkomsten uit digital only met 46,2% gegroeid (NY Times, 2017). NY Times verklaard deze omzetgroei in digital only door de toenemende vraag naar hoogwaardige journalistiek met de opkomst van fake news. Daarnaast neemt de betalingsbereid volgens NY Times toe als de lezer weet wat die krijgt goed is. Verder werd digitale groei gedreven door internationale expansie en was er een stijging van 80% in digitale abonnees buiten de Verenigde Staten. De lage maandelijkse prijs voor een digitaal abonnement ($4) in vergelijking met de geprinte versie ($42) kan ook een stimulans zijn geweest, dit is niet terug te vinden. NY times houdt bewust de prijs laag op digitale abonnementen omdat de concurrentie online toeneemt en de concurrenten vaak gratis gebruik aanbieden. Van de totale 3,6 miljoen abonnees zijn er 2,6 miljoen digital only abonnee.   
De geprinte krant heeft 1 miljoen abonnees, meer dan de helft minder dan digitaal. Deze 1 miljoen abonnees vertegenwoordigen 66% van de totale omzet op abonnementen. NY Times geeft aan dat de oplage van de geprinte krant daalt, deze daling wordt rechtgetrokken door een verhoging van de prijzen op losse verkoop en offline abonnementen. NY Times verwacht dat deze daling verder zal doorzetten, de verklaring die hiervoor wordt afgegeven is dat nieuws op andere platformen wordt geconsumeerd dan de geprinte krant (NY Times, 2017).   
  
Conclusie: De NY Times heeft bevestiging gehad voor de gekozen strategie, de omzet groeit. Nog nooit had de NY Times zoveel abonnees als afgelopen jaar. De aanzienlijke groei van digitale abonnementen toont aan dat lezers zijn om te betalen voor hoogwaardige online journalistiek. Zorgwekkend is wel dat offline met 1/3 van alle abonnees 2/3 van de totale omzet op abonnementen vertegenwoordigt. NY Times toont aan dat afstappen van het advertentiemodel haalbaar is en de groeikansen digitaal zijn. Massa is kassa.

Bijlage 22 Evaluatie afstudeerstage

