

‘Je weet niet wat de business zal veranderen, maar je weet wel dat iets daarvoor gaat zorgen.’

De digitale revolutie heeft op weinig ondernemingen zo veel invloed gehad als op Wolters Kluwer. De uitgever van papieren boeken en tijdschriften kreeg de laatste jaren een heel ander gezicht. Onder leiding van ceo Nancy McKinstry heeft het bedrijf zich met succes weten aan te passen aan een wereld waarin vooral van beeldschermen wordt gelezen. “Bij Wolters Kluwer combineren we technologie met expertise over het onderwerp. Ik zie Google nog geen software leveren voor accountants. Dan moeten ze eerst alle benodigde kennis en informatie verzamelen.”



Nancy McKinstry

“Van alle producten en diensten die Wolters Kluwer voortbrengt is tegenwoordig 77% digitaal”, begint McKinstry. “Dat is een indicatie van de enorme verandering die we in een relatief korte tijd hebben doorgemaakt. Een deel van die verandering had te maken met de manier waarop het bedrijf opereert.”

Innovatie leidt tot transformatie

Er hebben drie grote ontwikkelingen plaatsgevonden, waar de supervisory board volgens McKinstry nauw bij betrokken was. “De eerste speelde in de organisatie. De gedecentraliseerde groep bedrijven die we eerst waren, waar iedereen autonoom handelde, werd gecentraliseerd rond onze belangrijkste markten. In 2010 zetten we mondiale bedrijfsketens op, omdat je een zekere schaalgrootte moet hebben om op technologisch vlak met succes te kunnen concurreren. De tweede grote verandering was dat we nieuwe vaardigheden binnenhaalden. De redacteurs stonden bij ons altijd centraal, maar inmiddels hebben we meer software- en IT-mensen in huis dan redacteurs. En ten derde transformeerden we van een onderneming die gefocust was op overnamemogelijkheden naar een bedrijf met een programma: sinds 2004 investeren we 8 tot 10% van onze middelen in nieuwe en verbeterde producten. Dat hebben we ook tijdens de recessie volgehouden. De supervisory board was bij elke stap op die weg betrokken. Ze ondersteunden de transformatiestrategie en vonden dat we die investeringen moesten volhouden, zelfs als dat betekende dat we op andere gebieden moesten bezuinigen. Daarnaast bleven ze gefocust op het ontwikkelen van onze talenten en technologie, en op innovatie.”

De ontwikkeling van de board

Niet alleen Wolters Kluwer veranderde, ook de board zelf maakte een ontwikkeling door, zegt McKinstry. “De vaardigheden van onze board zijn verschoven. We hebben ervoor gezorgd dat onze board ten minste twee

leden heeft met een technologische achtergrond, en één die afkomstig is uit de mediawereld. Daarnaast is de board veel internationaler geworden. Je kunt wel zeggen dat de veranderingen van de onderneming samengingen met de veranderingen in de board.”

‘De vaardigheden van onze board zijn verschoven.’

De traditionele producten van Wolters Kluwer zijn niet verdwenen, zegt McKinstry. “Gedrukte media zijn erg veerkrachtig, en de ‘oude media’ vervullen nog steeds een rol. De keuze voor een medium hangt af van wat mensen ermee willen bereiken. Een advocaat die de oplossing zoekt voor een welomschreven probleem kan goed online bij ons terecht, maar kan natuurlijk ook altijd nog ons papieren naslagwerk erbij pakken.”

Innovatie op de agenda houden

Dan komt McKinstry terug op de rol van de supervisory board bij innovatie. “Naast de dagelijkse vergaderingen houden we elk jaar een tweedaagse bijeenkomst waar we uitgebreid stilstaan bij de strategie (inclusief portfoliobeslissingen en investeringen), technologie en innovatie. Onze supervisory board heeft twee commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Innovatie staat niet bij elke vergadering op de agenda, maar het is zeker een onderwerp dat regelmatig terugkomt. UpToDate is bijvoorbeeld een belangrijk product voor ons bij Health. We besloten te investeren om er een Chinese versie van te maken, en daar spraken we diepgaand over met de supervisory board. Dat ging niet alleen over een product, maar ook over onze wereldwijde uitbreiding én over innovatie.”

Een onderwerp dat aan belang wint is de mobiele markt, zegt McKinstry. “In onze softwaredivisie is een beweging zichtbaar naar cloudoplossingen. Onze businessmodellen zijn de diverse

abonnementsvormen nog steeds aan het uitbreiden, maar ik kan me voorstellen dat dat over een tijdje verandert. Ook daarover praten we met de board. We proberen de mate van innovatie goed te krijgen. We meten het aantal nieuwe producten en de omzet van het afgelopen jaar, maar dat geeft alleen een indicatie. We zijn daarom bezig om een innovatiedashboard te ontwikkelen, zodat we kunnen bijhouden wat we aan het doen zijn. We willen jaarlijks een bepaald groeipercentage halen: hoe veel daarvan moet komen uit omzetgroei, hoe veel uit de prijs en hoe veel uit nieuwe producten? We oriënteren ons op de nieuwe producten.”

Meerwaarde door technologie

Wat innovatie betreft zijn drie dingen belangrijk voor Wolters Kluwer, legt McKinstry uit. “Om te beginnen zijn dat investeringen. Vervolgens willen we innovatie volgens een bepaalde standaard benaderen. Daarvoor hebben we het i-Lab: we brengen klanten samen met een geselecteerde groep werknemers, die een kwart van hun tijd in het lab met klanten samenwerken om bepaalde productconcepten te ontwikkelen. Toen we nagingen waarom innovatie niet precies bracht wat we ervan verwachtten, kwamen we erachter dat er niet genoeg ideeën binnenkwamen om verder te ontwikkelen. In het i-Lab gooien we zo veel mogelijk naar binnen. Veel ideeën worden snel afgevoerd, maar er blijft wel meer over. En tot slot zijn erkenning en beloning van goede ideeën belangrijk.”

‘We zijn bezig om een innovatiedashboard te ontwikkelen, zodat we kunnen bijhouden wat we aan het doen zijn.’

Technologie schept ook kansen voor andere bedrijven, zegt McKinstry, en Wolters Kluwer helpt ze die kansen te verzilveren. “Accountants kunnen

bijvoorbeeld hogerop in hun keten meer waarde leveren, omdat ze – net als advocaten en artsen – de technologische mogelijkheden hebben om routinewerk te automatiseren. Daardoor kunnen ze zich meer richten op het geven van advies en inzicht. Daarbij kunnen ze enorme hoeveelheden data verzamelen, die een grote waarde hebben. Een van onze producten die dat doet is TyMetrix, dat wordt gebruikt door interne en externe juridische professionals. TyMetrix is een platform dat dient voor het vastleggen van facturen, juridische zaken en bedrijfsprocessen, en voor de communicatie daarover. TyMetrix bevat enorme hoeveelheden gegevens, die kunnen worden gebruikt voor business intelligence. Om deze inzichten te verkrijgen is TyMetrix LegalView ontwikkeld. Deze database van anonieme juridische rekeningen bevat momenteel juridische data met een waarde van meer dan \$40 miljard. Deze gegevens kunnen worden gebruikt om over juridische uitgaven te onderhandelen en om bijvoorbeeld meer inzicht te verkrijgen in personeel management.”

Niet bang voor verstoringen

Een technologie die zich in de ene markt heeft bewezen kan soms door buitenstaanders worden aangepast voor een andere markt. Voor Wolters Kluwer, dat toch veel technologische toepassingen voortbrengt, kan dat een risico zijn. Maar McKinstry is er niet bang voor. “Natuurlijk zullen er altijd ideeën worden ontwikkeld in garages. Zulke uitvinders kunnen opklimmen tot een zekere grootte, maar om echt te groeien moeten ze verkopers en andere mensen gaan inhuren. Wij hebben die al. Kleine spelers kunnen de markt verstoren, maar ik zie ze niet als een grote bedreiging. Bij Wolters Kluwer combineren we technologie met expertise over het onderwerp. Ik zie Google nog geen software leveren voor accountants. Dan moeten ze eerst alle benodigde kennis en informatie verzamelen. Je moet nooit ‘nooit’ zeggen, maar ik denk niet dat zulke verstoringen binnenkort gaan

gebeuren.”

Andere ontwikkelingen liggen volgens McKinstry meer voor de hand. “Ik verwacht dat kunstmatige intelligentie en robotics menselijke activiteiten kunnen overnemen, tot op een zeker niveau. Maar zullen ze ooit kunnen oordelen zoals mensen? Hoe dan ook, het motto ‘investeer en innoveer’ is volgens mij de goede boodschap. Je weet niet wat de business zal veranderen, maar je weet wel dat iets daarvoor gaat zorgen.”

De juiste omgeving creëren

Wolters Kluwer is zo vertrouwd met innovatie dat het bij het bedrijf in de genen zit, zegt McKinstry. “We zijn in staat om erg ingewikkelde onderwerpen te begrijpen, en producten te maken die aan een behoefte voldoen én winstgevend zijn. Innovatie maakt daar deel van uit; je moet het zó doen dat je er iets mee kunt verdienen.

Innovatie is volkomen geïntegreerd in ons bedrijf. We zetten geen aparte groep uitvinders aan het werk, die los staan van het team en van de mensen die de producten moeten verkopen. Maar om innovatie te laten slagen moet je wel de juiste omgeving en het goede framework creëren. Daarom hebben we het i-Lab waar onze werknemers 25% van hun tijd kunnen besteden, weg van de alledaagse beslommingen. Daarnaast hebben we een kleine R&D-groep, die zich richt op nieuwe technologie in zes of zeven categorieën. En de laatste vijf jaar hebben we mensen die zich beroepsmatig bezighouden met klantervaringen, en die focussen op de user interface, het ontwerp en de navigatiemogelijkheden van onze producten. Deze experts moeten de ervaringen van klanten vertalen in aanbevelingen waar we wat mee kunnen.”

Mislukkingen leren accepteren

Het meetbaar maken van innovatie is een lastige opgave, erkent McKinstry. “Daarom stelt de supervisory board ook geen doelen vast voor innovatie. Eén van de uitdagingen die innovatie met

zich meebrengt is dat je mislukkingen moet accepteren. De risico's zijn tegenwoordig anders dan die van het uitbrengen van een boek, twintig jaar geleden.”

Het streven blijft om organisch te groeien. “Dat is zowel voor het management als voor de stakeholders een belangrijk doel, en innovatie hoort daarbij. Onze transformatie gaat door, en de volgende technologiegolf is onderweg. De reis is natuurlijk nooit af. Ik denk dat we over vijf jaar bijna helemaal een softwarebedrijf zijn. Onze business is tenslotte informatie, en dat komt straks op een heel andere manier bij de klant terecht dan nu.”

Nancy McKinstry (1959) is sinds 2001 lid van de raad van bestuur van Wolters Kluwer. In 2003 werd ze benoemd als ceo. Onder haar leiding is Wolters Kluwer uitgegroeid tot een internationale aanbieder van digitale en online informatiediensten voor medische, juridische, financiële en accountancyprofessionals.

McKinstry was eerder onder meer ceo van Wolters Kluwer's Amerikaanse divisie en van CCH Legal Information Services, nu onderdeel van Wolters Kluwer. Daarvoor werkte McKinstry bij de internationale management consultancy Booz & Company en was ze ceo bij SCP Communications.

McKinstry is ook directielid bij Abbott, daarnaast is McKinstry lid van de raad van advies van het Amsterdam Institute of Finance, de Universiteit van Rhode Island en de Harrington School of Communication and Media, en lid van de raad van toezicht van de Columbia Business School.