



“We hebben meer software-engineers in dienst dan publicisten”



# Digital World, Global Innovation

In november vond een Audit Committee Dialogue plaats onder de titel New Business Models. Gastspreker was Nancy McKinstry, ceo van Wolters Kluwer N.V. Het onderwerp van de bijeenkomst was de nieuwe economische realiteit die voortvloeit uit de financiële en de economische crisis. Verscherpte concurrentie en voortschrijdende digitalisering leiden tot nieuwe kansen en bedreigingen.

In veel sectoren moeten ondernemingen zich bezinnen op hun verdienmodel, waarbij innovatie en aanpassingsvermogen cruciaal zijn. De Audit Committee Dialogue onderzocht hoe ondernemingen kunnen inspelen op de kansen en bedreigingen.

Nancy McKinstry benadrukt dat verscherpte concurrentie en digitalisering niet alleen bedreigingen scheppen maar ook kansen en dat Wolters Kluwer wil groeien door gebruik te maken van de nieuwe economische realiteit. "Door het belang van innovatie te benadrukken, en door constant te innoveren, kunnen we de kansen grijpen die onze fascinerende tijd ons biedt. Het is de enige manier om voorop te blijven in het snelle tijdsgewricht waarin we leven."

Volgens McKinstry zijn innovatie, nieuwe technologieën en businessmodellen voor elke onderneming relevant, en kunnen ze leiden tot snelle veranderingen. "Om een voorbeeld te geven: vorig jaar hebben we accountants gevraagd welke technologie ze eerst irrelevant vonden voor hun beroep en nu onmisbaar. Hun antwoord? De smartphone. Van nutteloos naar onmisbaar binnen een paar jaar."

---

## ‘Nieuwe technologieën hebben impact op de markt en op onze manier van denken over innovatie en businessmodellen.’

Ook voor Wolters Kluwer zelf gaan de ontwikkelingen snel. “In de laatste tien jaar hebben we onze portfolio substantieel gewijzigd. We hebben meer dan 50 assets afgestoten, wat 760 miljoen euro heeft opgebracht. We hebben digitale en softwarebedrijven overgenomen, wat 854 miljoen euro heeft opgeleverd. Vandaag de dag focussen we op vier wereldwijde markten: Legal & Regulatory, Tax & Accounting, Gezondheid en Financiële & Compliance Services. De opbrengst van print, in 2004 nog 52% van het totaal, was in 2012 nog 26%: een grote verschuiving die onze business fundamenteel heeft veranderd. Nu komt 77% van onze omzet uit onlinediensten, software en services. De groei op deze gebieden weegt meer dan op tegen de afname in print dit jaar. Ook onze geografische voetafdruk is gewijzigd. China, Brazilië, India en Rusland zijn interessante landen voor ons. Daarnaast hebben we de afgelopen jaren nieuwe kansen weten te grijpen in de Verenigde Staten.”

### Significante toename van data

De markten waarop Wolters Kluwer actief is hebben stuk voor stuk te maken met onstuimige ontwikkelingen, zegt McKinstry. “Onze klanten zitten in posities waar ze elke dag cruciale keuzes moeten maken. Ze staan onder steeds grotere druk van hun omgeving om productiever en efficiënter te zijn. Ze moeten meer doen met minder, en worden geacht snel te reageren op vragen, op welk tijdstip dan ook.

Onze klanten ervaren een groeiende hoeveelheid aan wet- en regelgeving, die bovendien steeds complexer wordt. Emerging markets kennen een snelle groei van het aantal professionals: in China zal het aantal advocaten stijgen van 220.000 nu naar twee miljoen in 2020, en

het aantal dokters stijgt naar verwachting van twee naar drie miljoen. Onze klanten zijn meer en meer mobiel en ‘connected’. We hebben meer dan 350 tabletapplicaties en we blijven investeren om deze en andere mobiele oplossingen uit te breiden. Deze trends hebben veel impact op de klanten. Ze worden uitgedaagd om met de groei en complexiteit van nieuwe informatie om te gaan. Zo verdubbelt de hoeveelheid medische literatuur elke tien jaar. Ook wet- en regelgeving neemt alleen maar toe. In de hele professionele wereld is er een significante toename van data en het valt niet mee om up to date te blijven. Puur en alleen informatie leveren voldoet niet meer voor onze klanten. Ze hebben antwoorden nodig, inzichten en productiviteitstools. En slimme mobiele oplossingen, zodat ze overal en altijd op hun klanten kunnen reageren.”

Die veranderingen beïnvloeden de manier waarop professionals werken, zegt McKinstry. “Het verandert ook welke diensten ze aanbieden om te voldoen aan de behoefte van hun klanten. Nieuwe technologieën hebben impact op de markt en op onze manier van denken over innovatie en businessmodellen. Zulke oplossingen zullen accountants of artsen niet vervangen. Maar vroeger hielden accountants zich veel bezig met berekeningen en het invoeren van data. Nu dat is geautomatiseerd, verwachten klanten advies van hun accountant over het optimaliseren van hun business.”

---

## ‘Wij hebben grote vooruitgang geboekt als het gaat om het bieden van innoverende oplossingen en inzichten.’

### Internet is cruciaal

De belangrijkste technologieën die Wolters Kluwer in de gaten houdt zijn de cloud, mobiele applicaties, sociale media en big data. “Met cloud en mobiel kunnen we overal en altijd werken, snel verbindingen maken en realtime samenwerken. Ze bieden een platform voor innovatie en nieuwe businessmodellen. Sociale media kunnen een marketingtool zijn, en zijn handig om nieuwe klanten te vinden. Maar hun grootste kracht ligt in het in gesprek gaan met klanten om de relatie te versterken en nieuwe business te genereren. Sociale media veranderen de manier waarop bedrijven met klanten omgaan, hoe ze communities bouwen en op veranderingen in de markt reageren. Inzichten uit big data bieden nieuwe manieren om ons in de klant te verdiepen, om dienstverlening te verbeteren en concurrentievoordelen te creëren. Wolters Kluwer ontwikkelt big-data-oplossingen die onze klanten betere inzichten geven.”

### Connectivity

In de toekomst zullen bedrijven midden in het ‘internet van dingen’ opereren, aldus McKinstry. “Dat betekent dat er sensoren in objecten worden geplaatst en worden verbonden met het internet. Daarmee worden die objecten zowel tools als communicators, vaak zonder menselijk ingrijpen. Dus het zijn straks niet alleen laptops en smartphones, of portals en e-mail die mensen verbinden. Het zijn allerlei soorten apparaten, zodat ‘connectivity’ continu aanwezig is. De impact die dat heeft op het zakelijke en privéleven zal nog groter zijn dan de impact die internet vandaag de dag heeft. Gartner publiceerde onlangs zijn ‘2013 Emerging Technologies Hype Cycle’. Veel daarvan draait om de zich ontwikkelende relatie tussen mensen en machines, waarbij mensen en machines geïntegreerd samenwerken en elkaar slimmer maken. En mocht dit wat al te futuristisch klinken, denk dan maar eens na over het tempo van veranderingen nu. In de ‘2012 Hype Cycle’ werden big data, cloud computing en tablets getypeerd als de nieuwe, snel bewegende technologieën. Nauwelijks een jaar later hebben we die zaken al met beide handen aangegrepen.”

### Contextual design

“Wij hebben grote vooruitgang geboekt als het gaat om het bieden van innoverende oplossingen en inzichten”, zegt McKinstry. “Dat is een belangrijk deel van hoe we groei willen bewerkstelligen bij Wolters Kluwer. We brengen producten uit die prijzen winnen, we investeren in next generation platforms en Software as a Service



(SaaS) - oplossingen. We gebruiken ook voice of the customer-initiatieven door de hele organisatie heen. Dat helpt ons de klanten beter te begrijpen. We gebruiken een proces genaamd ‘contextual design’ om inzicht te krijgen in de workflow van onze klanten: hoe ze werken, wat ze nodig hebben, wat hun werk eenvoudiger kan maken. Op basis daarvan ontwerpen onze experts innovatieve oplossingen op maat, waar zowel onze medewerkers als onze klanten enthousiast over zijn.”

### Vlijmscherpe focus op innovatie

Het afgelopen decennium heeft Wolters Kluwer een fenomenale reis achter de rug, aldus McKinstry. “Dat is alleen maar mogelijk geweest dankzij een vlijmscherpe focus op innovatie, met de klant als middelpunt. Ook de afgelopen jaren hebben we, ondanks de economische omstandigheden, consequent 8 tot 10% van de omzet in innovatie geïnvesteerd. Sinds 2011 houden we mondiaal een Innovation Award & Tournament voor alle medewerkers. Daarmee moedigen we ons personeel aan te zoeken naar nieuwe manieren om aan de wensen van de klant te voldoen. Deze wedstrijd helpt om het aantal ideeën dat in de pijplijn zit te vergroten en om de hele organisatie daarbij te betrekken. Dit jaar hadden we meer dan 700 inzendingen. Verder hebben we in een aantal vestigingen Innovation Labs: afgeschermd omgevingen waar veelbelovende ideeën verder kunnen

worden ontwikkeld, maar waar het ook niet erg is als er iets niet lukt. Momenteel is men in een van de labs bezig om te zoeken naar een oplossing voor ziekenhuizen om het risico op sepsis (bloedvergiftiging) na een operatie te verkleinen, op verzoek van het ziekenhuis zelf. Daarnaast organiseren we jaarlijks een technologieconferentie, tegelijkertijd op verschillende locaties. Productontwikkelaars ontmoeten technici, verkopers en vertegenwoordigers van andere disciplines. Er worden nieuwe technologieën gepresenteerd, we laten innovatieve en succesvolle producten zien en medewerkers leren van interne en externe experts. De awardwinnaars worden voorgesteld aan de raad van bestuur. Overigens hebben we ook regelmatig een showcase van nieuwe producten in de boardroom en nodigen we externe sprekers uit om de board zicht te geven op nieuwe ontwikkelingen.”

### **Mondiaal georganiseerd**

Een andere ontwikkeling bij Wolters Kluwer is de hernieuwde focus op mondiaal niveau. McKinstry: “Tot 2010 beschouwden we Europa, Azië en Amerika als aparte markten, die onderling samenwerkten. Maar we bleken toch dezelfde zaken uit te vinden op verschillende locaties. Bovendien gingen onze klanten ook mondiaal. Vandaar dat we nu mondiaal georganiseerd zijn en veel meer gecentraliseerd als het gaat om technologie. Ik zie ons meer als een softwarebedrijf dan als uitgever. We hebben meer software-engineers in dienst dan publicisten. Ook hebben we de afgelopen tien jaar steeds meer personeel in dienst genomen dat afkomstig is uit de beroepsgroepen van onze klanten, zoals artsen, advocaten en accountants. Ons talentmanagementprogramma staat hoog op de agenda.”

Innovatie is een van de belangrijkste onderwerpen waar McKinstry zich als ceo mee bezighoudt. “Door het belang van innovatie te benadrukken, en door constant te innoveren, kunnen we de kansen grijpen die onze fascinerende tijd ons biedt. Het is de enige manier om voorop te blijven in het snelle tijdsgewricht waarin we leven. Businessmodellen transformeren door de aard en de snelheid van technologische en andere veranderingen. Dat biedt uitdagingen, maar ook ongelooflijke kansen. En die zouden we allemaal moeten verwelkomen.”

### **Over Nancy McKinstry**

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 werd CEO na een carrière bij Wolters Kluwer van ruim tien jaar. Ze was onder meer CEO van Wolters Kluwers Amerikaanse divisie en van CCH Legal Information Services, nu onderdeel van Wolters Kluwer. Eerder werkte McKinstry bij de internationale management consultancy Booz & Company en was ze CEO bij SCP Communications.

Naast haar activiteiten bij Wolters Kluwer is McKinstry ook directielid bij Sanoma Oyi en Abbott. Daarnaast is McKinstry lid van de raad van advies van de Amsterdam Institute of Finance, lid van raad van advies van de Universiteit van Rhode Island, lid van de raad van advies van de Harrington School of Communication and Media, en lid van de raad van toezicht van de Columbia Business School. In 2011 is McKinstry door het Chinese State Council Information Office aangesteld als lid van het Foreign Consultant Committee.

*In de media wordt McKinstry regelmatig genoemd als een van de machtigste zakenvrouwen. Zo staat ze al een aantal jaar in de lijst van Fortune's Global 50 most Powerful Women en in de Financial Times' lijst van Top 50 Women in World Business. In de meest recente editie daarvan bezette ze de 17e plaats.*

Wolters Kluwer bedient professionals in juridische, belastingtechnische, financiële en gezondheidstechnische markten in meer dan 150 landen, waaronder 90% van de Amerikaanse banken en de top 40 van banken wereldwijd, 210.000 accountantsfirma's, 13 miljoen zorgprofessionals en 250.000 juridische professionals.

# Discussie

De Audit Committee Dialogue werd afgesloten met een discussie tussen de aanwezigen over een aantal stellingen en vragen. De discussieleider was Peter Bommel, voorzitter van de raad van bestuur van Deloitte.

Langetermijnplanning is minder belangrijk geworden dan de capaciteit van ondernemingen om zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Veel aanwezigen konden op z'n minst deels met deze stelling instemmen. Gedetailleerde tienjaarsplannen zijn uit de tijd, zoals iemand opmerkte, "maar je let er wel op dat je mensen hebt met de vaardigheden die tegen die tijd waarschijnlijk nodig zijn." Als je investeert voor een periode van vier of vijf jaar moet je ook plannen maken voor die periode, nuanceerde een ander. "Al moet je tegelijkertijd de veranderende markt in de gaten houden."

"Wij denken al een tijdje in scenario's", reageerde een ander. "Dat helpt enorm. Mensen hebben altijd structuur nodig, zeker in grote organisaties. Je moet die structuur alleen veel vaker verifiëren; kijken of je nog op de goede weg zit. Dat vereist meer flexibiliteit. Maar je probeert wel te blijven zien waar je bedrijf over een paar jaar staat."

"Het draait om de realisatie dat we in een constant veranderende wereld leven", vatte de laatste spreker de situatie samen. "Vijftien jaar geleden gingen we van vijfjarenplan naar vijfjarenplan. Nu verandert de wereld dagelijks en is er nauwelijks nog tijd om ergens bij stil te staan."

In hoeverre bepaalt de raad van commissarissen de innovatieagenda van de onderneming?  
Hoe kan de raad van commissarissen het management stimuleren op het gebied van innovatie?

"De meeste bedrijven kunnen inmiddels wel een lijst met innovaties laten zien", aldus een van de aanwezigen. "Er zijn bedrijven met tien experimenten op het gebied van innovatie waarvan er negen zijn mislukt, maar het aantal proeven groeit. Dat vind ik goed nieuws."

Commissarissen zouden moeten letten op het aanwezige budget, merkte een ander op. "Het is van basaal belang om te kijken hoeveel geld er voor innovatie beschikbaar is, wat het effect daarvan is op je omzet en wat dat betekent voor de ontwikkeling van innovatieve producten."

"Wij proberen een continue cyclus gaande te houden", zei een derde. "De moeilijkste opgave is de mindset van mensen te veranderen: te laten zien dat ze fouten mogen maken omdat innovatie een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsvoering is."