Angélique Wouters: ‘Wolters Kluwer is een dynamisch bedrijf’

08-06-2016 13:21



De carrière van Wouters heeft als constante factor dat het bij haar altijd om de relatie tussen klant en organisatie in een veranderende wereld ging. Ze begon haar loopbaan ooit bij de politie, waar ze zich bezighield met de kwaliteit van de dienstverlening. Daarna volgden onder meer Ahold en de Makro, waar ze zich zowel op nationaal als internationaal niveau bezighield met onder meer het uitbouwen en opzetten van webformules. Dankzij die ervaring kwam ze bij Selexyz terecht, waar ze zich ook specifiek met de transitie naar online bezighield. In dat proces liep ze al snel tegen de mogelijkheden en onmogelijkheden van het boekenvak aan. ‘We gingen met alle spelers samen kijken naar de mogelijkheden om tot één platform voor de hele branche te komen. Dat is ons helaas niet gelukt. Wellicht waren we te vroeg – bij zo’n transitie moet je als branche over je eigen schaduw heen kunnen stappen.’

Veranderende retail

Natuurlijk heeft ze de ontwikkelingen van het voormalige Selexyz gevolgd. Ze zat, zoals ze zelf zegt, toch ook nog een beetje in het rouwproces. Of ze de ondergang van Polare had zien aankomen, wil ze niet zeggen. ‘Dat is niet relevant meer, maar ik geloof wel dat er in Nederland ruimte is voor grote, goede boekhandels waarin shoppen ook een belevenis is. Let wel, de problematiek van de boekhandel is niet alleen een boekenbranche-probleem maar een algemeen retail-probleem: de teruglopende aantrekkelijkheid van de binnensteden, de groei van online shoppen en dergelijke. Er zijn daar meer krachten die op elkaar inwerken. Ik geloof wel dat de veranderingen die doorgevoerd moeten worden fundamenteel moeten zijn.’ Tijdens haar tijd bij Intratuin, waar ze na Selexyz commercieel directeur was, zag ze in feite eenzelfde problematiek en een zelfde mindset. Maar Wouters wil niet te veel in het verleden blijven hangen, daarvoor is de nieuwe positie binnen Wolters Kluwer veel te uitdagend.



Hoogste tijd dus om een stap naar het heden, en natuurlijk, de toekomst te zetten. Wouters beschouwt zich in eerste instantie niet echt als een uitgeefexpert: ‘Ik pas in de uitdaging als het erom gaat de relatie tussen organisaties en hun klanten beter te maken. Mijn meerwaarde zit dan vooral in managementzaken zoals visie, ambitie en kennis van transitie. De echte publishing-kennis zit bij mijn mensen. Dat heeft zo z’n voordelen, ik kijk met een andere blik en ik kan de “waarom-vraag” stellen.’

Mijn meerwaarde zit in zaken als visie, ambitie en kennis van transitie

De mensen die haar goed kennen zullen niet verbaasd zijn over de stappen die zij in haar carrière heeft gemaakt, zo stelt Wouters, en die zijn dus ook niet verbaasd dat ze nu bij een organisatie als Wolters Kluwer terecht is gekomen. ‘Ik kijk naar zaken op een ander niveau en kan tegelijk de stap naar de praktijk goed maken. Daarom stond Wolters Kluwer ook op een bepaald moment bij mij op de stoep. Zij zochten iemand die

digitale skills en ambities had, daarbij hadden ze net zo makkelijk ook kunnen kijken naar iemand met meer publishing-achtergrond. Dus ook voor Wolters Kluwer is dit best een stap.'
'Onbekend maakt onbemind: mijn eerste reactie toen ik benaderd werd was ook terughoudend. Maar er gebeurt hier heel veel. Natuurlijk is niet alles al geplaveid, anders zat ik hier niet. Er is bijvoorbeeld nog wel wat werk te doen om beter te laten zien wat we doen en hoe we dat doen.'

Het is opmerkelijk dat Wouters in haar betoog Wolters Kluwer bestempelt als een mammoettanker: een echo naar het interview met Paulien Loerts, die in inct.magazine van december 2014 naar haar eigen uitgeverij verwees als een tanker die weer speedboot werd. 'We zijn als Wolters Kluwer dan misschien wel een mammoettanker maar dat wil niet zeggen dat we niet wendbaar zijn. Het voordeel van een tanker is trouwens ook dat die beter tegen hoge golven is opgewassen en dan beter op koers kan blijven.' Het blijkt een vooruitwijzing naar de nieuwe wegen die Wolters Kluwer is ingeslagen.

De nieuwe organisatie

Was Wouters aangenaam verrast of teleurgesteld door wat ze bij haar aantreden aantrof? Schoorvoetend antwoordt zij dat het beide was, maar toch vooral aangenaam verrast. 'Veel mensen kennen ons vooral als een bedrijf dat folio-producten maakt, maar bijna niemand weet of beseft dat we inmiddels meer dan 80% van onze omzet uit digitaal halen.'

Bijna niemand weet dat we meer dan 80% van onze omzet uit digitaal halen

Volgens Wouters heeft Wolters Kluwer in de digitale transitie al een flinke slag gemaakt en ook met het invoeren van een andere manier van werken zijn al flinke stappen gezet. 'Bedenk wel, we zijn een bedrijf met een wereldwijde omzet van zo'n 4,2 miljard euro in 2015, met 19.000 werknemers. Dat betekent dat we heel veel skills in huis hebben. Daarbij reflecteren we wel steeds meer op wat onze kerncompetentie moet zijn en vragen we onszelf steeds af: wat doen we zelf en wat kunnen we beter door een ander laten doen. Welke skills hebben we als Wolters Kluwer zelf nodig? We zijn, naast uitgever, eigenlijk een softwarebedrijf, een digitaal bedrijf, dus die skills hebben we nodig. Dat is kennis die we binnen willen halen.'
Wouters beschrijft de relatie tussen klant en organisatie als elastisch, waarbij soms de ene kant harder trekt en de andere moet volgen. Daar ziet zij nog verbeterpunten. 'Dat elastiek is er nog, het is soms drie stappen naar voren en dan weer één naar achter. Maar dat is juist mijn drijfveer, daar zit natuurlijk ook de uitdaging.'

Kwaliteit

'Als je kijkt naar onze organisatie dan vormt publishing, in Nederland, nog steeds een heel belangrijk onderdeel van het bedrijf. De medewerkers van het Navigator-team, onze digitale zoekmachine en ontsluitingskanaal naar de klant, komen meer vanuit de digitale kant van onze organisatie. Tussen die twee onderdelen zit natuurlijk nog steeds wel een verschil, maar het wordt steeds kleiner.

Onderschat trouwens de mensen van publishing niet, zij hebben heel veel specifieke kennis over bijvoorbeeld het aansturen van auteurs, het vinden van auteurs en het maken van goede content en dergelijke. Dat is ook de kracht van ons bedrijf, dat we kwaliteit leveren en daarin is juist de traditionele publishing-hoek heel goed. Daar zit ons onderscheidend vermogen. Tegelijk moeten we natuurlijk ook voorwaarts bewegen. Ik denk dat iedereen binnen Wolters Kluwer wel dezelfde horizon heeft, maar niet iedereen vindt de weg er naartoe even makkelijk.'

Wouters benadrukt dat Wolters Kluwer natuurlijk ook een schaalvoordeel heeft. Tussen de verschillende onderdelen in de diverse landen is veel uitwisseling. 'Wat mij ook opvalt is dat we heel veel, heel snel leveren.

Er zit een flinke motor in dit bedrijf en een flinke spirit, iedereen voelt de urgentie.'
Zijn er eigenlijk zaken die haar tegenvallen? Wouters wil niet zozeer spreken van tegenvallen, maar ziet nog wel wat op te lossen problemen. 'We moeten onze digitale skills nog meer integreren, we moeten zoeken naar de balans tussen het tempo van de klant en ons eigen tempo.'

Het nieuwe uitgeven

In de benadering van het digitaal ontsluiten van content staat Wouters een heel nieuwe wijze voor ogen. 'Het anker van de content is nu nog vaak de titel, die stamt uit de tijd van print. Dat gaat minder worden. Gebruikers willen verbanden, meer geïntegreerde content en meer van onze zogenaamde workflow tools.
De consument is anders gaan zoeken, die gaat niet meer noodzakelijkerwijs van a naar z. We moeten meer inspelen op het werkproces van onze klant en steeds meer gaan denken vanuit het perspectief van antwoorden leveren en niet enkel het zoeken ondersteunen.'
Wouters benadrukt dat dit niet alleen een technisch verhaal is, maar dat het ook betekent dat er meer interactie met de klant moet zijn. 'Vroeger boden we eigenlijk een database met content aan, waarin de klant zelf kon zoeken. Nu beginnen we vanuit het antwoord. De klant heeft minder tijd, die wil graag snel een goed antwoord op zijn vraag.'

De klant heeft minder tijd, die wil graag snel een goed antwoord

Dat is een wezenlijke verandering die Wolters Kluwer nu in stapjes aan het zetten is. 'Het gaat nu niet meer alleen om content, maar vooral om de vraag hoe je die kunt ontsluiten. Daarbij komen zaken als Data Search, semantisch zoeken en kunstmatige intelligentie om de hoek kijken.' 'Bij Google gaat het om beschikbaarheid, bij Wolters Kluwer gaat het om zowel de (juiste) content bieden als de integratie van onze workflow tools in je dagelijkse werkzaamheden. Daarbij gaat het vooral om vertrouwen. Dat is wat ons kan onderscheiden. Natuurlijk is vindbaarheid voor ons ook van groot belang, maar onze toegevoegde waarde blijft zitten in de dienstverlening richting onze klanten en de kwaliteit van wat we bieden.'

Vak bijhouden

'Onze klanten zijn professionals die hun vak moeten bijhouden. Daar hebben ze vaak problemen mee, bijvoorbeeld omdat ze er de tijd niet voor kunnen vinden. Toch blijft het belangrijk om actueel te blijven en ontwikkelingen te volgen. Daarom werken we nu bijvoorbeeld met een product als TaxVisions.
Dat helpt fiscalisten middels korte interactieve video's bij de voorbereiding op het vaktechnisch overleg. In een paar minuten ben je als fiscalist weer helemaal bij; daarnaast verbetert het de kwaliteit van het vaktechnisch overleg.'

Hoe groot is eigenlijk de betaalbereidheid van de klanten van Wolters Kluwer? Over het algemeen is betalen voor digitale content nog steeds een uitdaging. Volgens Wouters hangt de bereidheid samen met relevantie en toegevoegde waarde. 'Onze uitdaging blijft dat we actueel, compleet, tijdig en volledig willen zijn. Daarom moeten we meebewegen met wat de klant als relevant en toegevoegde waarde ziet.

Voor sommige klanten is er qua waarde van content weinig veranderd, anderen willen wel meer differentiatie. Zo is er verschil tussen wat bijvoorbeeld adviseurs en meer praktijkgerichte medewerkers willen. Dus verpakken we de content voor deze groepen in andere vormen.'
'Voor ons blijft de relatie tussen de vorm waarin we informatie aanbieden en waarin we het ontsluiten belangrijk. Dat is best moeilijk. We migreren van een generieke database naar relevantie, vindbaarheid en naar verschillende producten.' Wouters zit daarom veel met klanten om de tafel, om van hen te horen wat ze nodig hebben. Sommigen willen misschien wel een BMW, terwijl anderen misschien tevreden zijn met een Golf. 'Op

die verschillende vragen moeten we wel een antwoord hebben en daarbij is digitaal natuurlijk onze vriend.'

De toekomst

Hoe ziet Wouters de toekomst van het vak en van Wolters Kluwer? 'Ik ben van nature een optimistisch mens, dus ik zie de toekomst als zonnig, maar wel door de kracht van ontwikkeling. Vroeger deden we zogenaamde watervalprojecten vanuit onze marktleidersrol, nu doen we dat wel anders. We beginnen bij de klant en we doen dat agile, in kleine stapjes waarbij we steeds toetsen. Daar worden we ook al maar beter in, het wordt steeds meer onderdeel van wie we zijn. Hoe zet je een digitaal bedrijf neer, dat is eigenlijk het gesprek dat we continu hebben.'
'We zijn ons natuurlijk ook bewust van de hobbels en daar moet je intern ook open over zijn. Dat doen we door innovatie en feedback ruim baan te geven. Het gaat uiteindelijk om het afstemmen van de interne organisatie op de klant. Het ecosysteem van het bedrijf is daarmee wel veranderd. Dat gaat natuurlijk met vallen en opstaan, maar de wendbaarheid en de potentie verrassen me nog steeds.'

We beginnen bij de klant en we ontwikkelen in kleine stapjes

'In Nederland zijn we de afgelopen jaren qua grootte iets geslonken en daardoor ook efficiënter geworden. Dat zorgt ervoor dat we bij de introductie van nieuwe innovaties redelijk snel kunnen schakelen; of die innovaties nou vanuit de klant worden getriggerd, vanuit onze eigen medewerkers hier in Nederland of via ontwikkelingen binnen andere, internationale onderdelen van Wolters Kluwer. Natuurlijk staat er druk op de klant, staat er druk op de omzet, maar ik ben ervan overtuigd dat we voldoende in huis hebben om daar goed op in te spelen.'
Wouters wil dan ook voorlopig zeker niet weg bij Wolters Kluwer, daarvoor is er nog te veel te doen, zowel hier in Nederland als internationaal.

Timing

Aan het eind hebben we het nog even over het uitgeefvak. Zijn we soms niet te bescheiden als het gaat om innovaties? De buitenwacht ziet het vak toch vaak nog als conservatief en weinig vernieuwend. Wouters is het hier gedeeltelijk mee eens. 'Misschien hebben we het met z'n allen wel te druk om onze successen te vieren, maar moet je jezelf dan steeds op de borst kloppen? Wie moeten uiteindelijk weten wat je doet? Je klanten! We realiseren ons waarschijnlijk niet genoeg hoe groot de stappen zijn die we zetten, maar je moet je ook niet gek laten maken.'
Natuurlijk ziet Wouters ook wel waar de gevaren op de loer liggen. 'Je moet wel op de dode hoek letten. Timing is belangrijk. Technologie heeft tijd nodig. Als je denkt dat het je tijd wel zal duren, dan mis je de trein. Je moet de ontwikkelingen goed volgen en tijdig inzetten. Je moet altijd de aanlooptijd van nieuwe technologie in ogenschouw nemen. Te laat instappen is de boot missen.'



‘De uitdaging voor het vak is divers: de bestaande business staat onder druk, de prijzen staan onder druk, er staat druk op de modellen. De bestaande business moet efficiënter en daarmee kan en moet je geld vrij spelen voor innovatie. Daar zijn wel andere skills voor nodig, zowel intern als extern. Hoe maak je de transitie naar meer klantgerichtheid?

Hoe doe je dat terwijl je ook het oude model daarin meeneemt?’ Is dat niet makkelijk praten vanuit het perspectief van een grote speler? ‘Misschien wel, maar wat voor ons geldt, geldt in eenzelfde mate voor kleinere uitgeverijen. Experimenteren is belangrijk en daarnaast natuurlijk creativiteit en ondernemerszin. Stel je klant centraal, het blijft voor mij de rode draad. Om ruimte voor innovatie te creëren moet je keuzes maken,

die zijn niet altijd makkelijk of leuk, maar wel noodzakelijk.’

‘De legacy van de uitgeverijen is natuurlijk ook een last. We benchmarken onszelf niet meer met andere uitgevers maar met bedrijven als Apple en Google. En wij kijken jaloers naar de startups, die altijd sexy zijn en ook weer de hoogte van de lat bepalen. Dat is soms lastig, toch moet je ook naar die bedrijven blijven kijken. We hoeven niet zoals hen te worden of te zijn, maar we kunnen wel van ze leren en bepaalde elementen van hen overnemen om zo de ontwikkeling van ons bedrijf voort te zetten.’

David Huijzer