De kracht van kennisnetwerken (I)

10-01-2020 11:00



De wereld waarin (vak)uitgevers opereren is blijvend in beweging. Dat heeft tot gevolg dat oude modellen niet meer werken en nieuwe zich ontwikkelen. Oftewel: als een uitgever ook in de toekomst nog van waarde wil zijn voor zijn doelgroep, is veranderen noodzakelijk. In het eerste deel van dit tweeluik vertelt Æbele Kluwer hoe zijn uitgeverij van vakinformatie veranderd is van een leverancier van bedrukt papier naar de spil in een kennisnetwerk. In het tweede zal hij zijn toekomstvisie geven.

Tot voor kort werden in onze wereld de meeste dingen centraal georganiseerd: zorg, onderwijs, financiën, energievoorziening, bestuur enzovoort. Maar de systemen die we bedachten om ons te helpen, staan steeds vaker juist de kwaliteit van dat waarvoor ze bedoeld zijn in de weg. Volgens professor Jan Rotmans leven we in de overgang naar een nieuw tijdperk en vinden we op dit moment onze samenleving opnieuw uit. Die verandert in een netwerksamenleving. Zo heb je nu al energie-, woon- en zorgcoöperaties, broodfondsen, allerhande deel-diensten et cetera. De woorden die bij deze verandering horen zijn bottom-up, horizontale samenwerking, blockchain, zelforganisatie, coöperatie enzovoort. Bij deze maatschappelijke verandering hoort volgens Rotmans ook een waardenomslag: van wantrouwen naar vertrouwen, van regelzucht naar keuzevrijheid, van controle naar ruimte, van doelmatigheid naar aandacht en tijd. Deze ontwikkeling is onomkeerbaar, zal steeds verder gaan en raakt dus ook de vakmedia. Veel vakmediabedrijven merken al jaren de structurele teruggang in abonnees en het wegblijven van adverteerders. Dit is onder meer het gevolg van de verandering van onze samenleving. We moeten dus in actie komen! Maar hoe?

Vakuitgeverij

Vijfentwintig jaar geleden startte ik op de slaapkamer met ‘Aeneas, uitgeverij van vakinformatie’. Het model was simpel. Er was een redactie van deskundigen uit het vakgebied, een redacteur in huis en iemand (ikzelf) die alles regelde, advertenties verkocht en de abonnementenadministratie bijhield. We stuurden twaalf keer per jaar een magazine de wereld in. De abonnees betaalden daarvoor en de adverteerder betaalde om zijn product of dienst aan te prijzen. Of het blad gelezen werd wisten we eigenlijk niet en of die advertenties ook tot omzet leidden voor onze adverteerders al evenmin. Maar we hadden alles lekker in eigen hand. Hoog in onze ivoren toren bepaalden we wat er gebeurde. Heerlijk!

Renda

Dat was lang een beproefd concept. Ongeveer tien jaar geleden startte ik een vakblad over woningrenovatie volgens het bekende recept. Maar ondanks een groeiende markt met lezers die ons vertelden dat ze blij waren met het initiatief, kwamen er nauwelijks betalende abonnees en maar een enkele adverteerder. Terwijl er wel een grote kennisbehoefte was. Dus daalden af uit onze ivoren toren en gingen luisteren. Waar hadden ze behoefte aan, waar konden we ze echt mee helpen om hun werk beter te doen? En dat was eerlijk gezegd nogal nieuw voor ons.

Er bleek een grote behoefte te bestaan om kennis te delen om zo het proces te optimaliseren. Dat kennisdelen moest lekker snel online en in persoonlijke ontmoetingen, en niet meer alleen via een magazine. En de adverteerders waren wel geïnteresseerd in deze doelgroep, maar dachten niet langer dat ze die met platte advertenties konden bereiken. Het tijdperk WC-eend was echt voorbij. De adverteerder wilde óók in gesprek met de doelgroep: met inhoudelijke verhalen laten zien dat ze ergens verstand van hadden. Dat was het begin van onze zoektocht naar het nieuwe uitgeefmodel voor deze doelgroep. En dat leidde tot wat Renda nu is: een kennisnetwerk voor professionals in de sociale woningbouw.

Wat er in de bouw gebeurt, gebeurt ook in de rest van de samenleving. Processen worden complexer, eisen hoger en tijd schaarser. Om daaraan te blijven voldoen specialiseren organisaties zich steeds verder en moeten ze dus ook meer samenwerken. Bij renovatieprojecten van soms honderden woningen werken verschillende bedrijven samen en verzinnen ze samen oplossingen voor bouwkundige problemen om de opdrachtgever tevreden houden. Ze hebben elkaar nodig, maar er gaat ook veel mis in de samenwerking. Ze moeten hun eigen kennis delen en de kennis van de ander gebruiken. Daarvoor is vertrouwen nodig. En dat krijg je alleen als je elkaar leert kennen. Dat is onze rol: het faciliteren van kennisuitwisseling binnen vaknetwerken. Dat doen we primair door vakgenoten met elkaar in contact te brengen, fysiek op kennisbijeenkomsten, excursies, bedrijfsbezoeken, via banenruil enzovoort. Online is er ook een ontmoetingsplek waar bovendien relevante content te vinden is. De kennis leggen we vast en delen we online en in een vakblad. En dat vakblad is eigenlijk de reclamefolder van al onze andere activiteiten.

Onze abonnees werden dus leden van het netwerk. De ontmoeting groeide uit tot de belangrijkste dienst. De leden komen naar de bijeenkomsten (gratis of met korting), krijgen toegang tot de content, al dan niet in print. Adverteerders werden partners. Die willen over de as van de inhoud aan de doelgroep laten zien dat ze ergens goed in zijn. Ze willen in gesprek met de leden van ons netwerk. Die betrekken we dus, met een strenge redactionele toets bij de samenstelling van de inhoud.

Daar zijn we al doende achter gekomen. We hebben verschillende keren iets geprobeerd dat niet werkte. Maar door het aanbod steeds aan te passen sloten we steeds beter aan bij de wensen van de klant. Dat doen we eigenlijk nog steeds. Iets nieuws proberen, vaak na een suggestie van een klant, en het dan bijschaven tot het echt goed aansluit.

Cultuuromslag

Wat we nu doen is dus iets heel anders dan een blaadje maken. Dat vraagt om andere vaardigheden. Dus heeft het bedrijf de afgelopen vier jaar een ware metamorfose ondergaan en heeft het nu een nieuw team met een totaal andere bedrijfscultuur. Van de twaalf mensen die begin 2015 bij Aeneas werkten, werken en nu nog twee bij ons. De rest is nieuw (veertien mensen). Dat zijn mensen met andere vaardigheden dan die we hadden. Mensen die goed zijn op inhoud, maar ook met onze klanten. Mensen die contact maken leuk vinden en verbindingen tot stand kunnen brengen.

Een ander element van de cultuuromslag is de vermenging van inhoud en commercie. De partners zijn klanten maar leveren ook een inhoudelijke bijdrage. Dat vraagt andere vaardigheden van de redacteuren. Ze kunnen zich niet langer verschuilen achter de redactionele onafhankelijkheid. Het gaat vooral om redactionele betrouwbaarheid.

Zo'n cultuuromslag is een zware operatie. De eerste nieuwe mensen waren moeilijk over te halen om bij ons te komen werken. Ze voelden dat ze niet bij de toenmalige cultuur pasten. Maar na de eerste drie ging het makkelijker. Ook de 'oude' mensen voelden dat er iets aan het veranderen was en gingen op zoek naar een andere baan. Het is bijna helemaal met natuurlijk verloop opgelost. Nadeel daarvan is wel dat je de snelheid waarmee de oude mensen vertrekken niet helemaal kan sturen; soms ging het wel erg snel.

In deel 2 geeft Æbele Kluwer zijn visie op de toekomstige ontwikkelingen in de sector.

Æbele Kluwer is oprichter van Aeneas Media en tegenwoordig werkzaam als zelfstandig adviseur op het gebied van kennisnetwerken, vakmedia en ondernemerschap.

Æbele Kluwer