

De meeste bestuurders zetten één grote verandering in gang en zijn alweer vertrokken voor de resultaten zichtbaar worden. Nancy McKinstry is bij Wolters Kluwer al bezig aan haar tweede omwenteling en hoewel ze een van de langzittende bestuursvoorzitters van een Nederlandse onderneming is, is ze nog niet van plan te stoppen.

Die eerste transformatie was de stap van papieren naar digitale informatie. Wolters Kluwer veranderde begin deze eeuw van een traditionele uitgever naar een digitale informatieleverancier. Dit model heeft het bedrijf veel stabiliteit gegeven, op het saaie af. Afgelopen jaren groeide de omzet steevast met 4 tot 5 procent per jaar. Wel zijn er al jaren veel kritische geluiden over de beloning van de directie, en van McKinstry in het bijzonder. Over 2021 ontving de bestuursvoorzitter een recordbonus.

De gedaanteverwisseling die Wolters Kluwer nu doormaakt, draait om het aanbieden van zogenaemde *expert solutions*. Dit zijn digitale diensten en producten waarmee het bedrijf het leven van klanten in bijvoorbeeld de gezondheidszorg en de zakelijke dienstverlening makkelijker wil maken. McKinstry legt in een interview uit waarom dit goed is voor de resultaten, waarom ze niet bang is voor de concurrentie van nieuwe spelers en wat ze verwacht van de toekomst.

1 Kunt u als eerste eens uitleggen wat u precies bedoelt met *expert solutions*?
 “In onze eerste transformatie hebben we al onze gedrukte informatie online beschikbaar gemaakt. Dit gaat over producten die onze diepgaande kennis combineren met technologie. We hebben bijvoorbeeld net een product

voor advocatenkantoren gelanceerd in Nederland. Dat combineert alle informatie die wij digitaal hebben en voegt er analyses aan toe. Dit helpt onze klanten om te begrijpen waar ze naar zouden moeten kijken als ze werken aan een juridisch document. Als ze deze producten eenmaal omarmen, vernieuwen ze die veel vaker, en als we er een bepaalde schaal mee bereiken, zijn ze voor ons winstgevender.”

2 Is een keerzijde niet dat deze producten kwetsbaarder zijn voor nieuwe spelers?
 “Wij bieden een breed scala aan producten en diensten. Een partij die daarvan één onderdeel kan bieden, kan op dat stuk concurreren, maar loopt op een gegeven moment tegen een muur op. Kijk naar de bedrijven die wij overnemen. Dat zijn over het algemeen spelers die tien of vijftien jaar oud zijn, met één product. Ze hebben een paar klanten, maar zijn nog bezig om op te schalen. Onze klanten doen heel belangrijk werk dat soms gaat over beslissingen over je bestaansrecht als bedrijf, of zelfs over leven en dood. Ze willen zeker weten dat ze hun manier van werken niet verstoren. Het kost dus veel tijd vóór klanten zich comfortabel voelen bij nieuwe producten.”

3 Ziet u andere dreigingen voor Wolters Kluwer?
 “Ik denk dat het model van Wolters Kluwer

heel solide is. We investeren elk jaar 8 tot 10 procent van de omzet in innovatie. Zolang we dat doen, behouden we een heel loyale klantenbasis die met ons wil werken. Het is heel moeilijk om die relatie te verbreken. Natuurlijk zijn er wel andere dreigingen, zoals de oorlog in Oekraïne en de coronacrisis, maar dat zijn externe, oncontroleerbare ontwikkelingen.”

4 Een van die zaken is de hoge inflatie. Merkt u dat al in de loonkosten?
 “Er zijn wel individuele voorbeelden van werknemers die elders flinke loonsverhoging kunnen krijgen, maar de markt is daar nog niet. De laatste jaren zouden salarissen tussen de 2 tot 3 procent stijgen. Nu wordt dat eerder 3 tot 3,5 procent. We houden het scherp in de gaten, want de arbeidsmarkt is momenteel heel krap.”

5 Heeft u de mogelijkheid om kostenstijgingen door te berekenen aan klanten?
 “We hebben dat altijd kunnen doen. Wij verbeteren onze producten elk jaar en als onze verkopers dan naar een klant gaan om het abonnement te verlengen, kunnen ze uitleggen wat er is veranderd aan het product. Elke divisie heeft ook prijsexperts die ervoor zorgen dat onze prijzen in lijn zijn met de waarde die wij toevoegen. We hebben prijsmacht, maar ik kan het belang van investeringen niet genoeg benadrukken. Dat is cruciaal voor innovatie en voor het vasthouden van klanten.”

6 In uw tijd als bestuursvoorzitter heeft Wolters Kluwer voor meer dan een miljard euro aan omzet verkocht en gekocht. Is er weleens een overname mislukt?
 “De meeste van onze overnames pakken heel goed uit, maar natuurlijk niet allemaal. Dat

‘HET KOST
VEEL TIJD VOOR
KLANTEN ZICH
COMFORTABEL
VOELEN BIJ
NIEUWE
PRODUCTEN’