



Hoe is het om te innoveren binnen een 200-jarige multinational? Kan dat eigenlijk wel? Jasper Baggerman, interim innovatiemanager en tot voor kort innovatielab manager van Wolters Kluwer, weet hoe het is. Waarom koos Wolters Kluwer vier jaar geleden voor een apart lab? En waarom is het weer gestopt? "Een innovatielab is typisch een instrument voor organisaties die nog niet weten waar ze naartoe moeten."

Hoe kwam je bij Wolters Kluwer terecht?

"Ik ben mijn hele werkende leven al gefascineerd door innovatie. Heb zelf veel productideeën weten te verkopen en heb universiteiten en bedrijven geholpen bij het organiseren van innovatie. In 2004 schreef ik een boek over innovatie en hield ik veel lezingen. Na een tijdje wilde ik weer zelf innoveren, in plaats van erover praten. Toen sprak ik de toenmalige COO van Wolters Kluwer, Johan van Campen, over zijn innovatievraagstuk."

Wat was Wolter Kluwer's vraagstuk?

"Wolters Kluwer is al jaren, zelfs eeuwen, contentleverancier van professionals. Van oudsher met printproducten, denk aan wetboeken en mappen met jurisprudentie. Nu vooral via een contentplatform, waarbij je in feite een abonnement neemt op een digitale boekenkast. Maar tegenwoordig zijn er steeds meer (gratis) alternatieve vormen van content. Waarom zouden professionals nog steeds de hele boekenkast kopen?"

Innoveren bij Wolters Kluwer? LEKKER COMPLEX!

INTERVIEW MET INNOVATIELAB MANAGER JASPER BAGGERMAN

Goede vraag ...

“Misschien moet Wolters Kluwer helemaal geen boekenkasten meer verkopen, maar zoeken naar andere manieren om waarde toe te voegen. Om dat te onderzoeken, zetten we het innovatielab op. Een team van twee frisse tech-savy jongens en twee Wolters Kluwer-veteranen, die samen moesten ontdekken hoe Wolters Kluwer succesvol kan transformeren naar een duurzaam digitaal verdienmodel.”

Waar begin je dan?

“In een bestaande organisatie kun je het beste eerst naar de assets kijken, wat heb je al voor waardevoelers in huis? Wolters Kluwer heeft waardevolle content, een indrukwekkend auteursnetwerk en mooie nichemarkten. Die namen we als uitgangspunten. Hoe kun je hiermee, met inachtneming van alle nieuwe technologieën, professionals in die markten helpen? En wel op een manier die past bij Wolters Kluwer en waar ook geld mee te verdienen is? We ontwikkelden hiervoor een raamwerk waarmee Wolters Kluwer haar digitale transformatie kon doorlopen. Het raamwerk bestond uit acht innovatiepijlers en per pijler hebben we een proof-of-concept ontwikkeld.”

Wat voor concepten zijn daaruit gekomen?

“Een simpel voorbeeld is personalisatie. Wolters Kluwer beschikt over veel klant-informatie verspreid over verschillende databases. Hoe kun je die inzetten om je dienstverlening te verbeteren? Om dat te demonstreren verzamelden we handmatig de informatie uit de verschillende databases (webshops, content management systemen en gebruikersdatabase) en maakten hiermee tastbare profielen, inclusief LinkedIn profielfoto's. Het is fascinerend hoeveel extra klantinzicht ontstaat als je deze profielen concreet voor je ziet. Iedereen aan de directietafel zag meteen de kansen.”

Het gaat erg uit van het bestaande, is dat wel innovatief?

“Het is een illusie om te denken dat Wolters Kluwer opeens op een nieuw business model kan overstappen. Dat is een stap te ver voor de organisatie zelf, maar ook voor de buitenwereld. Ik noem dat de innovation stretch. Elke organisatie heeft een bepaalde rekbaarheid: intern, maar ook in relatie met klanten en leveranciers. Bij een te grote verandering loop je het risico dat je hen niet meekrijgt. Met afbreukrisico voor je geloofwaardigheid, wat weer slecht is voor bestaande business.”

Dus niet te ver gaan?

“Je moet stap-voor-stap werken aan de ingrediënten van je masterplan. Bij Wolters Kluwer is dat de omslag van content naar relevantie. Waarbij Wolters Kluwer de professional direct het juiste antwoord geeft in plaats van een boekenkast om in te zoeken. Dat is een behoorlijke omschakeling. Want dat je voor dat antwoord content nodig hebt is evident. Maar van wie die content is, is ineens minder van belang. Het mag ook de boekenkast van je huidige concurrent zijn.”

Hoe creëerden jullie draagvlak hiervoor?

“We hebben op alle mogelijke manieren met de organisatie gecommuniceerd: een roadshow door de organisatie om het raamwerk uit te leggen, proofs-of-concepts om de verschillende pijlers te demonstreren en een filmpje over een dag uit het leven van onze klant in de toekomst – om te tonen wat het eindresultaat zou zijn. Om de organisatie erbij te betrekken, openden we een online ideeënbus waarop medewerkers ideeën mocht aanvoeren. De ideeënbus explodeerde! Er waren bergen ideeën bij de mensen die er werkten.”

Hoe selecteerden jullie ideeën om uit te werken?

“De ideeën moesten aansluiten op een van de acht innovatiepijlers uit het raam-

werk, dat was ons kader. Bovendien moesten ze de assets van Wolters Kluwer gebruiken. Dus het idee moest gebruik maken van bijvoorbeeld het auteursnetwerk of onze expertise van de nichemarkten. Nieuwe content creëren viel daar dus buiten. Dat kan Wolters Kluwer heel goed, maar helpt ons niet richting een nieuw verdienmodel! De selectie van ideeën deden we samen met de innovatiemanagers van de business units.”

Hoe waren de verantwoordelijkheden verdeeld?

“Het innovatielab was verantwoordelijk voor een goed gevulde innovatiefunnel. Hier kwamen gevalideerde businessplannen uit. Die werden overgedragen naar de innovatiemanager van elke business unit, die verantwoordelijk was voor de realisatie, marktintroductie en er uiteindelijk geld mee moest verdienen. Dit was niet helemaal mijn ideaalplaatje: innovatie floreert bij schaarste en focus. Er moeten niet te veel mensen meepraten: ik had het liefst één innovatiemanager gehad met een eindverantwoordelijke op directieniveau. Dat ontbrak eraan bij Wolters Kluwer, dat maakte het lastig om ook op topniveau prioriteit te krijgen voor innovatie.”

Is dat de reden dat het lab is gestopt?

“Nee, een innovatielab is in mijn ogen per definitie een tijdelijke afdeling, verantwoordelijk voor het aanjagen van innovatie, het exploreren van nieuwe mogelijkheden en het ontwikkelen van een nieuwe koers. Na verloop van tijd wil je dat de bestaande organisatie die functies overneemt en innovatie is verankerd. Bij Wolters Kluwer heeft het innovatie-lab veel bereikt. Nu is het tijd aandacht te besteden aan de executie van de plannen die daar uit zijn voortgekomen.”





Dus een innovatielab stoppen is geen teken van zwakte?

“Dat geloof ik niet. Ik heb veel collega-laboranten van andere organisaties gesproken en ben tot de conclusie gekomen dat een lab typisch een instrument is voor organisaties die nog niet weten waar ze naartoe moeten. Deze organisaties voelen buikpijn als ze denken aan de toekomst en bedenken: “we moeten iets met innovatie.” Dan wordt zo’n lab opgezet om te experimenteren, op ontdekkingstocht te gaan. Weet je eenmaal waar je naartoe gaat, dan heb je geen lab meer nodig, dan kun je gewoon een plan gaan maken en dat uitvoeren.”

Wat maakt innoveren binnen grote organisaties zo anders?

“Grote organisaties hebben een groot afbreukrisico. Er staan serieuze omzetten op het spel. Er is een imago waar rekening mee moet worden gehouden. Er is een bestaande organisatiestructuur waarbinnen je moet navigeren, interne politiek om mee om te gaan en meerdere stakeholders om gelukkig te maken. Dat is totaal anders dan bij een startup die niets te verliezen heeft.”

Maar straks komt er een ‘disruptive’ innovation langs ...

“Ik hoor innovatiemanagers van grote bedrijven wel eens zeggen ‘we gaan onszelf disrupten’, stoere taal van hippe jongens. Het is maar de vraag of dat slim is. De running business betaalt namelijk hun salarissen. Je kunt beter anticiperen op disruptie: begrijpen waar het naartoe kan gaan en je klaar maken om toe te slaan wanneer iemand deze stap maakt. Het is zonde om nu al je eigen omzet te

vernietigen. Richt je nu op het opzetten van nieuwe business die additionele inkomsten genereert. Dat is al lastig genoeg is voor een grote organisatie.”

Welke grote organisatie doet het wel goed?

“3M doet het nog steeds erg goed. Zij hebben innovatie op top-level geborgd door af te spreken dat 30% van de jaaromzet komt uit producten die vier jaar geleden nog niet bestonden. Dat helpt je om innovatie serieus te organiseren. Ik heb bij Wolters Kluwer ook om targets gevraagd, maar die kreeg ik niet. Dat kun je niet waarmaken, kreeg ik dan te horen. Daar spreekt weinig vertrouwen uit. En dat hoor ik in meer boardrooms. Als je niet gelooft dat je kunt vernieuwen, dan gaat dat niet vliegen.”

Hoe verklaar je dat?

“Verplaats jezelf eens in de directeur van zo’n bedrijf. Hoe is het om onder ogen te zien dat je huidige business straks ophoudt? En dat jij verplicht bent om er iets aan te doen zonder dat je al een oplossing ziet? Bite the bullet? Of toch nog maar een nachtje over slapen? Het zal zo’n vaart niet lopen ... Bonus-technisch gezien is het laatste trouwens ook meestal de beste keuze. Ik geeft het ze te doen, hoor.”

Nou, inderdaad. Wat is er dan eigenlijk zo leuk aan innoveren bij een grote organisatie?

“In een bestaande organisatie is innoveren complex, je moet je hoofd erbij houden. Waar gaan we naartoe? Wat moeten we dan nu veranderen? Hoe komen we daar, zonder onze running business overboord te gooien? Dat vind ik veel interessanter dan vanuit het niets beginnen met een goed idee.” ●

