

ANDREW MATUCH

hoe Reed Elsevier zich omvormde tot RELX

Wie een schoolboekvoorbeeld van succesvolle digitale transformatie zoekt, hoeft niet verder te kijken dan RELX. Het voormalige Reed Elsevier bouwde zichzelf om van uitgever tot dataleverancier en overleefde moeiteloos de online revolutie. *Chief strategy officer Andrew Matuch vertelt waarom RELX slaagde waar andere 'oude' mediabedrijven falen.*



HET IS EEN ADRES DAT PAST BIJ EEN BEDRIJF DAT 46 MILJARD EURO WAARD IS: NR. 1 THE STRAND, RECHT TEGENOVER TRAFALGAR SQUARE IN HARTJE LONDEN. Wel verontschuldigt de communicatie-directeur zich voor het interieur. Hij grapt dat het al zo lang niet vernieuwd is dat het bijna weer 'retro-chic' is. Zijn baas is echter trots dat het geld vooral in de bedrijfsonderdelen wordt gestoken en niet in nieuwe bureaustoelen. Het typeert de nuchtere zakelijkheid van RELX, dat zich als mondiale leverancier van analytics en business tools volledig concentreert op de essentiële aspecten, en de rest door de jaren heen rücksichtslos wegsaneerde.

Andrew Matuch, chief strategy officer sinds 2016, heeft het allemaal samengevat in een keurig overzicht. Daarin vallen vooral de strakke cijfers op; al jaren scoort RELX, het voormalige Reed Elsevier, 4 procent omzetgroei, 6 procent winstgroei en 7 procent winst per aandeel. 'Die 4-6-7 is als een metronoom', lacht Matuch. 'Sommige analisten bekritisseren ons om onze consistentie, ze wensen bijna dat er een keer een onregelmatigheid te melden valt. Maar dit staat juist centraal in hoe we over de bedrijfsvoering denken. Het is een gecoördineerde strategische inspanning om onze inkomsten en omzet jaar na jaar betrouwbaarder te maken.'

superhelden

Matuch identificeert de markten waarin RELX moet opereren, kijkt welke klanten het bedrijf wil bedienen en welke waardeproposities het kan bieden. 'Maar dat plan verandert voortdurend, het migreert. Vergeleken bij vijf jaar geleden praten we nu veel meer over geavanceerde technologieën naar klanten toe, zoals kunstmatige intelligentie, *machine learning*, *deep learning*, algoritmen en *natural language processing*.'

RELX opereert in vier segmenten: *exhibitions*, *legal*, *risk & business analytics* en *scientific, technical & medical*. Rode draad is dat alle activiteiten eindgebruikersgericht zijn. Matuch: 'We helpen wetenschappers bij het maken van nieuwe ontdekkingen, advocaten met het winnen van zaken, we voorkomen internetfraude, verminderen witwassen en helpen verzekeraars om risico's te voorspellen. Alles draait steeds om betere beslissingen, betere resultaten, en hogere productiviteit.'

Ook is RELX actief in de beurzen- en evenementensector. De totale wereldwijde beurzenmarkt was in 2017 ruim 27 miljard euro waard. Daarvan heeft Reed Exhibitions als 's werelds grootste vakbeursorganisator een aandeel van 5 procent. Een van de dochterbedrijven is popcultuurspecialist ReedPOP, dat onder meer Comic Con organiseert, de kleurrijke beurs voor superheldenfans. Dit is allang geen verkleedpartijtje meer voor een handvol nerds die zich in slecht passende kostuums hijsen. Comic Con is uitgegroeid tot een mondiale happening die zelfs tot India reikt.

digitale bui

In het RELX van nu herkennen we nauwelijks nog het Reed Elsevier van weleer. De fundamentele omslag begon al in de vroege jaren negentig, toen het Brits-Nederlandse bedrijf de digitale bui zag hangen. Zakenblad Forbes plaatste het in 1995 bovenaan de lijst van verwachte internetslachtoffers. Een kwart eeuw later kopte Management Today: '*Is this Britain's most successful digital transformation?*'

De reis begon in 1994 met de 1,5 miljard dollar kostende overname van de juridische database LexisNexis, een van de pioniers op het vlak van online informatiediensten. In de jaren daarna stootte Reed Elsevier de meeste van z'n gedrukte vakbladen af en begon zich steeds meer als dataleverancier te profileren. Het staafdiagram van de transitie is Matuchs favoriete afbeelding in zijn presentatie. Daarin zien we het aandeel 'electronic' groeien van 22 procent in 2000 naar 74 procent in 2018, terwijl het aandeel print in die periode slinkt van 64 naar 19 procent. De resterende 15 procent is voor face-to-face (beurzen en evenementen), een aandeel dat vrijwel gelijk bleef.

'De afgelopen twintig jaar hebben bedrijven enorme veranderingen doorgemaakt, en voor vele was de transitie naar digitaal echt zwaar. Daarentegen zagen wij in diezelfde periode onze omzet alleen maar groeien.' En dat terwijl rond 2000 ook voor Reed Elseviers klanten de overgang naar digitaal referentiemateriaal niet zo vanzelfsprekend was, weet Matuch. 'Veel mensen lazen nog gewoon de krant en kregen de gouden gids op hun deurmaat. Wij zeiden tegen abonnees van onze unieke academische publicaties: we kunnen je voortaan hetzelfde bieden in digitale vorm, dan heb je gelijk veel meer zoekfunctionaliteiten en links. Een zeer aantrekkelijke waardepropositie voor die klanten.'

Met de transitie kwam ook een nieuwe naam. In 2015 ging

RELX IN 2018

- inkomsten: £7,5 miljard
- gecorrigeerd bedrijfsresultaat: £2,3 miljard
- brutowinstmarge: 31,3%
- ruim 30.000 werknemers wereldwijd; klanten in meer dan 180 landen
- beursnoteringen: Londen, Amsterdam, New York
- beurswaarde: €46 miljard

RELX – DE TRANSFORMATIE IN CIJFERS

RELX ontstond in 2015 uit Reed Elsevier. Het transformeerde de afgelopen decennia van mediabedrijf tot wereldwijde leverancier van zakelijke informatie en analytics. In 1993 was de uitgeverstak nog leidend, met onder meer lokale kranten en boeken als Winnie the Pooh en Tintin (Kuifje).

- De huidige vier divisies zijn: exhibitions, legal, risk & business analytics en scientific, technical & medical.
- De transformatie leverde een omzetverdrievubbeling op van £2,45 miljard in 1993 tot £7,49 miljard in 2018, en een winstgroei van £430 miljoen tot £2,3 miljard in diezelfde periode.
- Kwamen zelfs in 2000 de inkomsten nog voor 64% uit printproducten en een paar cd-roms, daar was dat in 2018 teruggebracht tot 10%.
- In 1992 was reclame de grootste inkomstenbron (37%), dat is nu nog slechts 1%.
- Abonnementen waren toen goed voor 21% van de inkomsten, nu voor 52%.
- Beurzen genereerden destijds £141 miljoen, nu £1,2 miljard; de winst steeg in dit segment van £30 miljoen tot £313 miljoen.
- Kwam in 1992 nog 13% van de bedrijfsomzet uit Nederland, daar is dat nu ca. 3%. Het Britse aandeel daalde van 31% naar 7%, terwijl dat van de VS steeg van 34% naar 55%.
- Werkten er in 1992 nog 8000 in de consumentendivisie (magazines en kranten), daar werken er nu 8000 technologen (waarvan de helft softwarespecialisten).

Reed Elsevier, toch een begrip, verder als RELX. Daar was geen risico aan verbonden, legt Matuch uit. 'De oude naam stond niet langer voor wat we doen. Reed Elsevier kende men als een uitgever oude stijl terwijl wij verder wilden als informatie- en analytics-bedrijf. De naam RELX wordt vooral gevoerd voor investeerders, de eindgebruikers worden bediend door de oudere merknamen binnen de groep, waaronder Elsevier en LexisNexis. Het veranderen van die namen zou wél riskant zijn want het zijn begrippen bij onze doelgroepen.'

weg met print

De digitalisering was aanvankelijk best een '*hard sell*', aldus Matuch, die toevoegt dat sommige academici en juristen zelfs vandaag nog liever een dikke stapel papier meetorsten. 'Dat is waarom de digitale migratie zo lang duurde.' Maar uiteindelijk won de macht van de data, die nu eenmaal alleen via RELX verkrijgbaar zijn, zoals juridische documenten van alle rechtbanken in de VS. De exclusiviteit hielp het bedrijf om zich gaandeweg van de printerfenis te ontdoen en abonnees over te hevelen naar digitale formats en datadiensten.

Daarmee bevrijdde RELX zich tegelijkertijd van advertentie-inkomsten, die in 1993 nog voor 33 procent van de omzet zorgden (zie kader). Voor de honderden b2b-bladen van de uitgever werkten destijds nog 8000 mensen, waaronder leidinggevendenden, redacteurs en journalisten. 'Dezer dagen heb ik niet eens de vingers van één hand nodig om het aantal magazines te tellen', zegt Matuch. 'En in plaats van 8000 bladenmakers werken er nu 8000 technologen voor ons.'

Met het kind gooide RELX echter niet het badwater weg. De soms eeuwoude, rijke databanken van bladen als *Flight International* (opgericht in 1909) en *Farmers Weekly* (1934) vormden de basis voor substantiële nieuwe diensten waarmee dezelfde doelgroepen juist beter worden bediend. 'Zo helpen onze *predictive analytics* vandaag de dag om boeren efficiënter te laten werken.' Niet alle magazines konden die transitie maken, geeft hij toe. 'Voor *Variety*, zo'n beetje het Nieuwe Testament voor de entertainmentindustrie, probeerden we ook een datadiens te creëren, maar dat lukte niet. Daarom hebben we dat blad vijf jaar geleden verkocht. Maar waar we een datakans voor onze bladen zagen, met content die we in de toekomst konden benutten, daar behielden we ze. We wisten altijd dat de content superbelangrijk zou worden.'

'we hebben nu 8000 technologen in plaats van 8000 bladenmakers'

weg met reclame

Gevraagd wat andere uitgevers van de RELX-case kunnen leren, zegt Matuch: 'Voorop in onze strategie staat dat we een zeer gedetailleerde kennis hebben van de workflow van onze klanten en wat zij proberen te bereiken. Ten tweede koppelen we onze data en content-erfenis aan onze kennis van analytics en technologie. Onze waardepropositie is gebouwd op dat kruispunt, we zijn geen pure-play software-bedrijf.'

Sommige toepassingen verkreeg RELX door overnames of door openbare registers en dergelijke te kopen. Maar de meeste energie steekt het bedrijf in organische ontwikkeling, groei en transformatie van binnenuit. 'We proberen zelf nieuwe producten te ontwikkelen in plaats van daarvoor afhankelijk te zijn van acquisities. Veel bedrijven focussen juist op dat laatste. Als we iets overnemen is dat ter ondersteuning van de organische groeistrategie, niet om een compleet nieuwe bedrijfstak te starten waar we geen natuurlijke synergieën hebben.'

De technologieën die RELX op de content toepast, zijn cruciaal. Vooral dat laatste is iets waarmee veel uitgevers worstelen, weet Matuch. 'Want dat is knowhow die zij niet noodzakelijk hebben. Wij focussen steeds meer op AI en het bouwen van algoritmen op basis van data. Dat vergt niet alleen een fikse mentale investering maar ook een financiële: we geven er zo'n 1,4 miljard dollar aan uit.'

Iets wat ook niet haalbaar is voor de meeste uitgevers is het afbouwen van reclame-inkomsten; RELX is er al jaren niet meer van afhankelijk. De helft van de omzet komt uit abonnementen, de andere helft is grotendeels transactioneel, en slechts één procent komt nog uit advertenties. 'Het was



Premier Mark Rutte opent TechHub bij RELX.

'door niet afhankelijk te zijn van reclame, zijn we veel weerbaarder'



Hoofdkantoor van RELX in Londen.

een strategische keuze om ons te ontdoen van cyclische gevoelige onderdelen. Door niet afhankelijk te zijn van reclame-inkomsten zijn we veel weerbaarder en zijn onze inkomsten zekerder. We hebben veel langlopende contracten, met name in onze business-analyticstak.'

identiteits-fraude

Natuurlijk groeit RELX niet alleen organisch, het bedrijf acquireert elk jaar gemiddeld voor 350 miljoen euro. In 2008 kocht het voor liefst 2,8 miljard euro ChoicePoint, leverancier van verzekeringsdata en -analytics. En vorig jaar nam het voor zo'n 675 miljoen euro ThreatMetrix over, marktleider op het terrein van risicobeoordeling. 'We zagen dat digitale identiteitsfraude steeds belangrijker wordt, dus gingen we op zoek naar de beste partner op dat vlak. Het is een van de vele voorbeelden van hoe we steeds meer opschuiven richting metrics en analytics. In al onze divisies wordt dat verwerkt.'

Die metrics worden bijvoorbeeld in de VS geleverd aan verzekeraars die een potentiële klant willen beoordelen. In minder dan een seconde laten de databanken en algoritmen van RELX zien hoe hoog de polis moet worden. Dat zou 80 procent van de Amerikaanse automobilisten een lagere polis opleveren.

Het brengt ook privacyvragen met zich mee, zeker als zulke technologieën in Europa gehanteerd worden. Daarover zegt Matuch: 'We werken conform alle privacywetten, inclusief de GDPR. Financiële instituten hebben onze data nodig omdat ze hun klanten er scherpere prijzen mee kunnen bieden. Maar het helpt ze ook fraudeurs te stoppen, waardoor er risico uit de economie wordt weggehaald. Dit alles natuurlijk wel zonder dat individuele klantgegevens gevaar lopen.'

brede grijs

Als leverancier van data en analytics focust RELX op het b2b-segment. Het lijkt er niet op dat het bedrijf voorlopig gaat concurreren met onderzoeksbureaus als Kantar en Nielsen, al zegt Matuch 'zeg nooit nooit'. Op de vraag of we de concurrentie eerder in Silicon Valley moeten zoeken, bijvoorbeeld bij Google of de vele startups, antwoordt hij lachend. 'We hebben wel concurrenten, maar omdat we als RELX op zoveel terreinen actief zijn, is het moeilijk aan te wijzen waar ze precies zitten. In digitale transformatie, AI en machine learning gaan dingen

ongelofelijk snel, vooral in Silicon Valley. Soms kopen we een startup, omdat ze iets toevoegen. Vijf jaar geleden waren we nog helemaal niet aanwezig in de Bay Area en omstreken, nu hebben we er meerdere vestigingen. 'Op microniveau houden we daar natuurlijk wel de concurrentie in de gaten. Ik reis er tenminste een of twee keer per jaar naartoe en spreek daar dan met de startups die de industrieën proberen op te schudden waarin wij actief zijn. Ik kom daar altijd met een brede grijs weer vandaan. Want hoewel ze superondernemend en gemotiveerd zijn, eindigt elke presentatie met de opmerking dat ze onze content en data nodig hebben om verder te kunnen. En dat is precies waar het om gaat: je kunt de mooiste technologie hebben, je hebt ook de content en data nodig. Het is met die combinatie dat wij waarde toevoegen voor onze klanten.'

TEKST ROBERT HEEG

NEDERTECHTALENT

Iets minder dan een kwart van RELX' omzet komt uit Europa, ruim de helft uit Noord-Amerika, waar de lucratieve risicobeoordelingstak geworteld is. De toekomst van het bedrijf ligt voor een groot deel in de businessstools en -analytics en AI, en daarin kan Nederland wel eens een stevige rol gaan spelen.

In februari opende minister-president Mark Rutte de nieuwe TechHub bij het Amsterdamse hoofdkantoor van RELX' information analytics-dochter Elsevier. Hier werkt wereldwijd top-talent aan innovatieve technologieën voor besluitvorming in de wetenschap en gezondheidszorg.

Andrew Matuch: 'De ontwikkelingen zullen hier de komende vijf jaar sneller gaan dan in de afgelopen kwart eeuw. Wij hebben een geweldig partnership met de Universiteit van Amsterdam, die elk semester zo'n tien stagiairs levert. Zij zijn ongelofelijk getalenteerd en werken graag met Elsevier omdat wij nu eenmaal de rijke datasets hebben waarmee zij mooie dingen kunnen doen.'