

IEDEREEN PROFITEERT VAN DE MBA CROSSMEDIA

De grote oversteek

De eind januari gestarte MBA Crossmedia moet ‘digital native topmanagers’ gaan voortbrengen. Verder is de opleiding een lappendeken van verborgen agenda’s. Deelnemende bedrijven en praktijkdocenten zoeken de balans tussen geven en nemen.

Toen de Amerikaanse vliegenier Charles Lindbergh in mei 1927 als eerste piloot in een nonstop-solovlucht de Atlantische Oceaan overstak, haalde de scheepvaartindustrie nog de schouders op. Niet lang daarna zou luchtvaart het vervoer over het water verdringen. Was ‘lindberghen’ daarna een werkwoord geworden, dan zou het ongetwijfeld in dit crossmediale tijdperk de lijst met meest populaire businesstermen aanvoeren. Bedrijven hebben massaal maling aan onoverbrugbaar geachte afstanden, om over respect voor de markt van een ander maar te zwijgen. Uitgevers die Google vrezen, zoeken hun heil in internettelevisie en kruisen het pad van de omroepen, die ook op de hie-

bestormen. Maar de zo gewilde ‘digital native topmanager’ moet nog geboren worden. En daarin wil de kersversie MBA Crossmedia, die eind januari van start ging, juist voorzien. De MBA, een wereldprimeur, is in nauwe samenwerking met bedrijven uit de mediawereld ontwikkeld door Lemniscaat School of Management, onderdeel van Conclusion en De Media Academie. PCM Uitgevers, Tele2/Versatel, Telegraaf Media Groep (TMG), ANWB Media en RTL Nederland tekenden als founding partners. De docenten zijn voor een groot deel afkomstig uit het bedrijfsleven. Onder de studenten zijn medewerkers van PCM, Vacanceselect, ANP, Advance en enkele zelfstandige ondernemers. “Negentien kandidaten hebben hun deelname nu in totaal bevestigd”, zegt programamanager Michiel Hogerhuis. En er zitten nog een paar in de pijplijn. “Bij enkele founding partners is de selectieprocedure nog niet afgerond. Ik verwacht dat de groep vanaf maart uit 25 deelnemers zal bestaan.”

‘Even geen conversieratio’s tijdens deze cursus’

len worden gezeten door de tripleplaying telecombedrijven, terwijl banken telefoondiensten gaan aanbieden.

Een Totalkrieg is geen optie, omdat al deze potentiële concurrenten elkaars kennis en ervaring hard nodig hebben om zelf te kunnen lindberghen. En dus zoekt iedereen in deze chaos naar mensen die de nieuwe spelregels snappen, die op het raakvlak van verschillende mediaplatformen goede ideeën kunnen uitbouwen tot haalbare businessplannen. Eén probleem: die mensen zijn er bijna niet. Traditionele zakenlieden genoeg en er staat ook een heel nieuwe generatie *digital natives* klaar om de arbeidsmarkt te

Onderbuik en ratio

Woensdagavond 24 januari meldden zich slechts twaalf studenten voor het openingsseminar in de witte villa van De Media Academie, aan de rand van het Hilversumse Media Park. Het knallen van de champagnekurken klinkt verrassend beschaafd in de geluiddempende ‘tempel van oude media’, zoals Joris van Heukelom de traditionele geluidsstudio van de Media Academie noemt. Van Heukelom, directeur content tv en media bij KPN, doceert tijdens het eerste blok over de ‘diepere drijfveren van de consument’, maar ook



Joris van Heukelom wil een brug bouwen tussen onderbuik en ratio.

'een brug bouwen tussen onderbuik en ratio' staat hoog op zijn agenda.

"Het is heel moeilijk om aan businessgedreven mensen, voor wie cellen uit een Excel-sheet soms volledig los van de werkelijkheid staande heiligdommen worden, uit te leggen wat een crossmediaal concept tot een succes maakt", stelt hij. Waarom doet SBS het bijvoorbeeld beter met zijn ijsdansshow dan RTL. Van Heukelom denkt dat bij Eyeworks, dat het SBS-programma maakt, gewoon iemand is opgestaan die op basis van zijn intuïtie zei: 'Zo moeten we het doen, want dat scoort beter'. "Businessgedreven mensen moeten leren beseffen en accepteren dat zoiets bestaat, dat het uitmaakt. Dat is voor mij een verborgen agendapunt om te realiseren."

Tijdens zijn eerste college blijkt dat daar nog veel werk ligt. Hij toont het bekende Dove-filmpje uit de 'Tijd voor echte schoonheid'-campagne, waarin een model wordt opgemaakt en met de computer wordt bewerkt. "Wie zich afvraagt wat dit filmpje op deze cursus doet, hoort hier niet. Het emotioneert mij telkens weer hoe goed dit filmpje op de doelgroep inspeelt", doceert Van Heukelom bewogen. "Maar", vraagt een student, "verkoop ze er ook meer potjes crème mee dan?" Waarop een ander inhaakt: "Ik word steeds vaker direct gevraagd naar conversiecijfers." Van Heukelom verbijt

zijn teleurstelling en zegt: "Ik zou het fijn vinden om gedurende deze cursus los te komen van conversieratio's." De volgende dag worden de studenten de straat op gestuurd met de opdracht te kijken wat er gebeurt in bijvoorbeeld een postkantoor of een museum, en daarvan verslag te doen.

Strategie cadeau

'Het is moeilijk de eerste inhoudelijke indrukken te verwoorden', schrijft student en zelfstandig ondernemer Geert-Jan Hoge na het introductieseminar op zijn weblog. 'Er is gekozen voor een start zonder duidelijk kader, zonder eerst met elkaar af te spreken wat crossmedia eigenlijk is en waar we het over gaan hebben; er is gekozen voor een meer evolutionaire aanpak, eerste even met elkaar redeneren vanuit een mistige situatie.'

De opening mag dan wat 'mistig' zijn, de globale structuur van de MBA is helder. De opleiding kent vier blokken. De eerste drie blokken bestaan elk uit vijf à zes seminars. Het laatste blok is de afsluitende masterthesis. "We streven naar een combinatie van wetenschap met praktijk", vertelt Hogerhuis, een maand voordat de opleiding van start gaat. Het is de bedoeling dat de founders hun concrete problemen als studieopdracht neerleggen. Deze opdrachten worden dan afgesloten met een presentatie aan de raad van bestuur van ▶

de betreffende onderneming. “Studenten komen met deze opdrachten echt middenin het bedrijf te staan”, stelt Hogerhuis.

Dat betekent dat pikante informatie van de founders op tafel komt te liggen. Paul Heldeweg, adjunct-directeur organisatie & ontwikkeling bij PCM Uitgevers ziet daar geen problemen. “Het is nadrukkelijk de bedoeling dat PCM eigen cases gaat indienen. We denken daarmee absoluut meerwaarde te creëren.” Over de concurrentiegevoeligheid stelt hij: “Ik verwacht dat we tot een set gedragsregels hierover komen. Het kan natuurlijk niet zo zijn dat strategische innovaties van PCM via de MBA bij de concurrent terecht komen. Een troost is dat deze gevoeligheid bij alle founding partners ligt.”

Anton Honnebier van TMG is minder goed van vertrouwen. “We hebben natuurlijk geen zin om met PCM aan tafel te zitten en dan onze businesscases zomaar neer te leggen. Daarover moeten eerst goede afspraken worden gemaakt. Zeker sinds de uitspraak van PCM-topman Ton aan de Stegge dat het oorlog is in krantenland, zijn we extra voorzichtig. In een MBA worden juist strategische cases behandeld. We hebben geen zin om PCM onze strategie cadeau te doen.”

Een bom onder een van de kernpunten van de MBA? Michel Verspui, lid van de concerndirectie van Conclusion, waar Lemniscaat School of Management onderdeel van is, haalt zijn schouders op. “Zijn PCM en Telegraaf nu echt elkaars concurrenten? Een Volkskrant-journalist vertelde me laatst dat zijn grootste concurrent gewoon bij hem in huis



De studiebelasting bedraagt 1600 uur verdeeld over twee jaar, conform de Europese MBA-standaard. Maar dé vraag is: krijgen de studenten in die tijd ook een MBA-waardige opleiding? Noch de Rotterdam School of Management – door Wall Street Journal en Intermediair aangewezen als beste MBA van Nederland – noch het SCO-Kohnstamm Instituut – dat voor Intermediair die lijst jaarlijks opstelt – wagen zich aan een uitspraak over de kwaliteit van de kersverse MBA.

Dan maar kijken naar de certificeringen. De accreditatie van de Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) en de European Foundation for Management Development (EFMD –EQUIS) zijn de twee voornaamste kwaliteitskeurmerken op het gebied van managementonderwijs. Alle internationale MBA-toppers dragen beide logo's. Lemniscaat is toegelaten als EFMD-lid, maar heeft noch een EQUIS- noch een AACSB-accreditatie. De enige Nederlandse geaccrediteerden zijn de Rotterdam School of Management, de businessschool van de Universiteit van Maastricht, Nyenrode (alleen EQUIS) en die van de Universiteit van Tilburg (alleen AACSB)

Verspui van Conclusion hangt niet zo aan die accreditaties. “Die zijn als ISO-certificering voor instellingen. Het zegt vooral iets over processen. Maar je wordt niet zomaar een businessschool hoor. En het EFMD-lidmaatschap is eigenlijk al een certificering. Je moet ervoor door een ballotage. Bovendien koppelen onze hoogleraren hun imago natuurlijk niet zomaar aan de businessschool.”

Verspui is wel de eerste om toe te geven dat de MBA Crossmedia anders is dan gewone MBA's. Zo is Lemniscaat als privé-opleiding niet aan een universiteit gekoppeld. “Dat is allemaal politiek. Universiteiten zijn erger dan ministeries.” Dat biedt hem de vrijheid om zijn vaste netwerk van hoogleraren, aan te vullen met relevante hoogleraren die ►

Lemniscaat heeft geen EQUIS- of AACSB-accreditatie

zit, namelijk NRC. De vertrouwelijkheid van informatie is natuurlijk heel belangrijk. Maar als ik heel eerlijk ben, zou ik mijn meest geheime strategieën niet aan een groepje MBA'ers voorhouden. Aan de andere kant kun je bij dat soort cases binnen de groep wel afspraken maken, of een geheimhoudingsverklaring laten tekenen. Want het kan niet zo zijn dat vertrouwelijkheid de ontwikkelingen belemmert.” Van Heukelom maakt zich geen zorgen. “Als je daar nu een vergrootglas opzet, houdt iedereen natuurlijk zijn mond. Maar ik twijfel er geen seconde aan dat de partners in de loop van de opleiding met hun cases zullen komen.”

Wat kost dat?

Founding partners betalen ieder 10.000 euro per jaar, met een minimale verbintenis van twee jaar. Dat biedt ze, naast de nodige exposure, de kans eigen vraagstukken als studiecasses in te dienen. Zij krijgen ook de mogelijkheid om in-company cursussen voor medewerkers te regelen. Bovendien krijgen ze zo'n tien procent korting op het lessgeld van deelnemers. Normaal gesproken betalen deelnemers 30.000 euro voor de MBA Crossmedia.



zich bezighouden met crossmedia. En dat is er nog de commissie van professionals uit het bedrijfsleven die het onderwijsprogramma toetst aan de praktijk. “Redelijk uniek voor een businessschool”, weet Verspui. De combinatie moet ertoe leiden dat cases die morgen plaatsvinden, in het volgende blok al op het analytische niveau kunnen worden ontleedt.

Een anekdote van Joris Tinbergen, industry head technology bij Google Nederland, laat zien hoe die wisselwerking tussen academische analyse en praktijk eruit zou kunnen zien. Tijdens het WK in Duitsland werd via Google veel naar

‘Geen zin om concurrent via MBA onze strategie te geven’

voetbal gezocht, totdat Nederland eruit lag. “Toen steeg opeens het aantal zoekopdrachten naar vakanties en vliegtickets. Zoiets hadden we tijdens het EK ook waargenomen, dus nu konden we onze adverteerders in de reisbranche erop wijzen.” Het ‘leermoment’ is natuurlijk dat zoekmachinemarketing een standaard onderdeel moet zijn van de mediamix. “Vaak zie je dat veel geld *above the line* wordt uitgegeven aan radio en televisiereclame, dat leidt weer tot veel zoekopdrachten op internet. Als bedrijven dan onvindbaar zijn op internet, is dat zonde. Ik wil dat als onderdeel ‘gemiste kans’ brengen en analyseren wat een bedrijf aan inkomsten misloopt door hier niet op in te spelen.”

Geven en nemen

Dit voorbeeld legt direct het geheim bloot achter de enthousiaste deelname van zoveel bedrijven aan de opleiding. Het is geven en, vooral ook, nemen. Op de vraag ‘what’s in it for Google?’ antwoordt Tinbergen eerlijk: “Zorgen dat zoekma-

chinemarketing een integraal onderdeel wordt van de mediamix. Noem het de evangelisatie van zoekmachinemarketing. Ja, uiteindelijk zou dat voor ons inderdaad kunnen leiden tot meer advertentie-inkomsten. Maar ik probeer het verhaal zoveel mogelijk vanuit de industrie in te steken. Het moet geen Google-promoverhaal worden.”

Hoeft ook niet. Studenten krijgen de opdracht oplossingen te vinden voor concrete problemen van de founders. Dat biedt Tinbergen een mooie kans om indirect bij de raden van bestuur te pitchen voor zoekmachinemarketing. “Ja, maar dat wil je voorkomen. Het is niet de bedoeling om te gaan acquireren. Daarover zijn geen harde afspraken gemaakt, het is een gentlemen’s agreement. Dat is goed, want je kunt niet uitsluiten dat je in een later stadium gebruikmaakt van de contacten opgedaan via de MBA.”

Nu staat Google al bekend als lindbergh-kampioen, maar desgevraagd geven alle betrokken partijen toe dat ze verwachten van alles te kunnen halen bij de MBA Crossmedia. Ze voegen er ook netjes aan toe dat dát niet de voornaamste reden was tot deelname. “Tuurlijk is deelname aan de MBA ook in ons belang”, zegt commissielid Marc Giesbers van Talpa Digital. “Wij willen graag meehelpen om crossmedia op de kaart te zetten, maar zitten wel te wachten op goede ideeën. Als primaire doelstelling is dat te kort door de bocht. Dat de MBA uiteindelijk voor partijen en de markt ideeën en kansen genereert, is mooi meegenomen.” Michel van der Voort zegt namens RTL Nederland: “Als marktleider zijn we het aan onze stand verplicht om geld in dit soort dingen te steken. Het staat inderdaad ook goed dat we onze naam eraan verbinden, maar branding was niet de primaire insteek.”

Quintin Schevernels, tot voor kort directeur Classified Media bij De Telegraaf en nu uitgever online media bij VNU, slaat de spijker op zijn kop: “De set mensen die samen zit heeft de potentie om heel intens samen te werken, maar ook om heftige concurrenten te worden.” Dat spanningsveld kan veel moois opleveren, maar het evenwicht is wankel, zo blijkt al uit de woorden van Anton Honnebie van TMG: “Wij hebben het idee dat we op veel gebieden redelijk wat kennis in huis hebben. Het is niet de bedoeling dat het voor ons alleen geven wordt, we willen er zelf ook wat van opsteken.” Als Lemniscaat School of Management in dit krachtenspel de juiste balans weet vast te houden, heeft het geen accreditaties meer nodig. ■

Meer dan media

“De allerbeste en oudste crossmediale case is internetbankieren”, zegt Joris van Heukelom. “Mensen kijken me glazig aan als ik dat zeg, maar ga maar na: je gaat naar de muur, trekt er geld uit en vervolgens krijg je daarover thuis een briefje. Daarna kun je via internet wat schuiven met bedragen, waar je dan ook weer een briefje over thuis krijgt. En met zo’n briefje uit de muur kun je in een winkel ook nog iets kopen. Daarmee wil ik zeggen dat het vizier moet bij crossmedia niet alleen op mediabedrijven liggen, omdat ‘media’ nu toevallig onderdeel is van het woord crossmedia.”