

TEKST | HANS SCHEFFER
FOTOGRAFIE | ROGIER BOS

ANNET ARIS: THUIS IN BOARDROOM EN CLASSROOM

INTERVIEW OVER UITDAGINGEN IN DE MEDIAWERELD

Ze zit onder meer in de Board of Directors van het internationale Sanomaconcern en doceert als hoogleraar het MBA-keuzevak 'Managing Media Companies' aan het vermaarde INSEAD in Fontainebleau. We hebben het met Annet Aris dus niet over de eerste de beste. In een interview vernam Hans Scheffer op Schiphol haar visie over de belangrijkste onderwerpen en ontwikkelingen in de uitgeefindustrie.

Het was een interessante ranglijst die De Volkskrant in september van dit jaar publiceerde: beursgenoteerde bedrijven, statutair in Nederland gevestigd, met de meeste vrouwen in de top. Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen samen genomen, leidde dat tot de conclusie dat het binnenkort wettelijk vast te leggen streefcijfer van 30 procent in 2016 voor vele bedrijven nog een hele weg te gaan is.

Uitgevers doen het eigenlijk best aardig met Wegener, Wolters Kluwer en Reed Elsevier - alle nu op 20 procent - en met De Telegraaf op 12,5 procent. Voor Annet Aris (52) is die 30 procent een ijkpunt. "Ik ben voorstander van zo'n quotum, maar in mijn optiek tijdelijk, want eenmaal op dit punt gekomen houdt het zich in stand. Je kunt dan je stempel zetten en je bent een rolmodel voor de vrouwen in het bedrijf."

Roots bij McKinsey

De roots van Annet Aris liggen bij McKinsey, waarvoor ze 17 jaar nationaal en internationaal werkte. Ze werd er in die tijd de eerste Nederlandse vrouwelijke partner. Nu zit ze in de bestuurslichamen van een flinke reeks bedrijven en instellingen (zie kader). Zo is ze lid van de Board of Directors van Sanoma, samen met vier andere vrouwen - waaronder Nancy McKinstry (CEO Wolters Kluwer) - daarmee het vrouwelijk aandeel op liefst meer dan 50 procent brengend. Maar het gaat natuurlijk om de expertise, stelt ze direct. De Sanoma board is het levende bewijs dat Scandinavische - en Angelsaksische landen voorop lopen wat betreft diversiteit. Toen Sanoma dit voorjaar met SBS in zee ging, heeft ze haar werkzaamheden als collegelid van de Opta neergelegd om belangenverstrengeling te voorkomen.

Ons gesprek zal trouwens nauwelijks over Sanoma gaan, maar uitwaaiert over een breder terrein. Haar professionele focus is gericht op de digitale transitie van met name de media- en telecombedrijven, alsmede de marketing- en advertising strategieën in de digitale tijd. Die kennis draagt ze al vele jaren uit als docent bij de MBA-opleiding van INSEAD.

Je achtergrond, Wageningen en afgestudeerd in cultuurtechniek en operations research, wijst niet bepaald richting McKinsey.

"Dat is waar, maar McKinsey is altijd geïnteresseerd geweest in

academici met strategische belangstelling en analytisch vermogen, los van de gevolgde specifieke richting. Ik ben bij McKinsey eerst in de consumer goods terechtgekomen, toen de transportsector en ben daarna, in Duitsland, met de media in aanraking gekomen."

Je hebt het nooit meer losgelaten. Liefde op het eerste gezicht?

"Dat is wel wat overdreven, maar ik werd er meteen door geboeid en besloot me geheel erop te concentreren. Het fascineerde me, niet alleen de materie, maar zeker ook de mensen, die zo makkelijk communiceren en tot creatieve oplossingen komen. Consultants zoals ikzelf zijn rationeler, gestructureerder. Dat botste wel eens, maar die botsingen bleven altijd binnen de perken. Sterker nog, juist die botsingen der geesten werkten prima uit. Complementaire hersenhelften, zou je kunnen zeggen."

In al die contacten zal je een beeld gevormd hebben van de vereiste vaardigheden waarover het management van mediabedrijven moet beschikken.

"Dat zijn in ieder geval unieke vaardigheden. Daarmee bedoel ik dat je eigenlijk altijd drie markten tegelijkertijd moet managen, spanningsvelden in feite: de consumentenmarkt, de advertentie-markt en de inkoopmarkt. Wat dit laatste betreft gaat het om de creatieve sector; de talenten te ontdekken en aan je te binden. Denk daarbij aan artiesten en redacteurs, daar draait het immers om." Hoe kijk je naar de wijze waarop mediabedrijven en met name de uitgevers gereageerd hebben op de technologische veranderingen en economische omstandigheden?

"Het is ze altijd eigenlijk voor de wind gegaan, hoge rendementen. In 2001, na de eerste internetbubbel, kwamen ze in zwaar weer en dan wordt het moeilijk, omdat de sector overwegend conservatief was. En vervolgens reageren bedrijven op dezelfde manier als individuen. Eerst de ontkenning, dan de verdediging en dan pas gevolgd door acceptatie en verbetering. Meestal is er dan een nieuwe impuls van buiten nodig om de verandering in gang te zetten. Zoals iTunes dat deed bij de muziekindustrie. Maar in de mediawereld gaat het allemaal weinig systematisch, het wiel wordt regelmatig opnieuw uitgevonden. Technologiebedrijven als Apple en Google doen het zeer systematisch stap voor stap, waarbij ze het geleerde uit elke stap gebruiken voor het volgende experiment. Dat geldt trouwens ook voor Facebook en Groupon."

Te laat en te weinig dus, is je conclusie.

"Dat wil ik graag nuanceren. De dagbladen in Nederland hebben nu prima veranderingen doorgevoerd. Dat bewijzen bijvoorbeeld de Volkskrant, de NRC en het AD. Zie de vormgeving en het feit dat ze het harde nieuws nu overlaten aan de snellere bronnen. Ze concentreren zich op eigen onderzoek en achtergrond. De grote vrouwenbladen in Nederland hebben zich getransformeerd, in kwaliteit, en halen veel uit events. In Duitsland heeft men overigens alerter gereageerd op de digitale kansen. Bij grote uitgevers als Axel Springer en Burda is al 30 procent van de omzet digitaal. Ze kopen heel slim kleine, gespecialiseerde internetbedrijfjes op en doen aardig wat aan e-commerce. Dit is natuurlijk makkelijker in Duitsland dan in Nederland omdat de markt veel groter is en er schaafeffecten zijn. Bij Die Welt stelt men internet op de eerste plaats. En vergeet in dit opzicht ook niet het Noorse Schibsted."

Je kunt zeggen dat een uitgever de consument moet volgen en op alle platforms aanwezig moet zijn, maar je zou je ook - zeker de kleinere uitgevers - kunnen specialiseren op een paar platforms en dat erg goed doen. Dat scheelt ook managementaandacht.

"Ja, en dat portfoliebeleid moet je formuleren op corporate niveau, daar moet je een goede balans in vinden. Wat genereert - en wat vraagt cash? Wat zijn de verbindende, synergetische elementen? Welke organisatorische structuur is vereist? Daarbij zijn verschillende benaderingen mogelijk met voor- en nadelen. Van Thillo, De Persgroep dus, gelooft erg in een scheiding tussen de papieren en digitale journalist. Andere bedrijven, zoals Axel Springer geloven in de journalist als alleskunner."

Een breed portfolio stelt hoge eisen aan het bewaren van de merkidentiteit. Je ziet dat wel eens misgaan.

"Een belangrijk punt. Een brand heeft de hand van de meester nodig. Je moet zorgen voor de handhaving van het DNA van het merk op alle platforms, bij alles wat je doet. Amerikanen zijn daar beter in, hebben ook meer discipline dan wij. Ik vind Martha Stewart hiervan een goed voorbeeld. Maar ook Apple en Google."

We hebben het nog geen moment over de iPad gehad. Veeg teken?

"In ieder geval voor uitgevers is het nog een veld waar veel ervaring moet worden verzameld en waar het succes in monetaire zin zich nog moet bewijzen. Die moeten het eigenlijk vooral van abonnementen hebben en dan liggen bundelingen met papier voor de hand. Overigens gaat het bij de komst van HTML5 de richting uit van flexibele websites in plaats van apps, geen afdracht dus meer aan de platformeigenaar, maar dan is de vraag wat het betaalmodeel moet worden."

Bedreigingen voor uitgevers, zoals de digitalisering met al zijn platforms, zouden ook kansen kunnen opleveren. Net zo goed als Google voor uitgevers zowel vriend als vijand is. Waar slaat de balans naar door?

"Het heeft in ieder geval een paar grote problemen opgeleverd. Internet betekent lage toetredingsdrempels met een grote dyna-

miek en nauwelijks betalingsbereidheid. Het enorme aanbod drukt trouwens ook de advertentietarieven van de hele media-industrie. Advertenties kunnen onmogelijk de terugval van de consumentenmarkt compenseren. Ook Google haalt op internet flink wat uit de markt, maar je moet niet vergeten dat er veel nieuwe vraag en vervanging bij zit uit de Gouden Gidsen en zo. Daarbij verzorgen ze ook advertenties op andere websites, die daarmee hun geld verdienen. In het ecosysteem van de advertentiemarkt zit een *timelag* van drie tot vijf jaar, als je de verhouding tussen de tijdsbesteding van de consument en de allocatie van het marketing-budget vergelijkt. Die vertraging heeft te maken met de besluitvorming in de bedrijven, die ook weer afhankelijk is van de snelheid en mate waarin elk medium zijn impact en communicatie-effectiviteit kan aantonen. Het mooiste zou zijn als een adverteerder crossmediaal de hele dag een consument kan volgen op basis van zijn mediumgebruik. Er is weinig echt academische kennis van de effectiviteit van elk medium."

"Er circuleren nogal wat empirische 'achteraf' modellen en de *rule of thumb* wordt veel gehanteerd. Ik ben eens voor de totale media-industrie nagegaan hoe content wordt gefinancierd. Er bleek een grote verandering opgetreden. In 2003 had de consumentenmarkt veruit het grootste aandeel in Nederland. Het bleek dat 60 procent door de consument werd betaald en 40 procent door adverteerders. In 2010 was dit verschoven naar 55 procent en 45 procent. Voor 2016 is de voorspelling 52 procent respectievelijk 48 procent, wat betekent dat het aandeel van advertenties met ongeveer één vijfde groeit."

Verwacht je nog internationale allianties of fusies?

"Het zou prima zijn als gelijksoortige bedrijven gaan samenwerken, maar van internationale synergie moet je niet veel verwachten. Media zijn daarvoor teveel lokaal gericht. Belangrijker is dat verschillende partijen in de waardeketen meer gaan samenwerken. Het zou mooi zijn als het doel is samen de digitale taart groter te maken, maar dikwijls gaat het allereerst over de verdeling van die taart. Uitgevers en nieuwe mediabedrijven zullen elkaar in ieder geval nodig hebben."

Onafhankelijke journalistiek is van groot belang voor het goed functioneren van de democratie. Maar de schrijvende pers heeft het niet gemakkelijk. Vandaar de fondsen van het Stimuleringsfonds hier en het gratis jongerenabonnement in Frankrijk. Welke rol is voor de overheid weggelegd?

"Vooropgesteld: er is geen ideaal model en er is geen standaard oplossing. Temeer omdat de mediasituatie ook nog eens per land verschilt en het ook afhangt van de andere bronnen dan de geschreven pers. Zo is de journalistiek op de Nederlandse tv van prima kwaliteit en in Amerika vaak van een laag niveau. Daar ontstaan dan ook door vermogende personen gefinancierde non-profitorganisaties als Propublica om onderzoeksjournalistiek te laten verrichten. Wat ik in ieder geval wel weet is dat er hoe dan ook een Chinese Muur moet zijn tussen de journalistiek en de financier, of dit de overheid is of liefdadigheid. Ook beseef ik dat de mediasituatie drastisch veranderd is. Pluriformiteit is min of meer een achterhaald begrip geworden. Vroeger kon een krant - die je las om bevestigd te worden in je overtuiging - je in feite brainwashen. Nu is het eenvoudig om een overvloed aan alternatieve meningen en informatie te vergaren. Maar het feit is er, onafhankelijke journalistiek staat onder druk."

Je doceert al sinds 2003 aan het vermaarde INSEAD in Fontainebleau.

"Ja, ik heb daar in 1986 mijn MBA gehaald en altijd gehoopt er nog eens te doceren. In het kader van de MBA-opleiding geef ik het keuzevak "Managing Media Companies". Het wordt gegeven

vanuit het perspectief van de sectoren (TV, dagbladen, ISP's) en vanuit functionele invalshoeken, zoals strategie, content, sales en human resources. Zo wordt een holistisch beeld gevormd van de managementvaardigheden die nodig zijn. Er is veel belangstelling voor, meer dan 700 studenten uit 50 landen hebben het tot nu toe gevolgd en ongeveer één derde werkt ergens op de wereld aan mediagerelateerde thema's. En die grote belangstelling geldt ook voor de pas door me ontwikkelde terugkom Masterclass Digital en Social Media. Ik heb trouwens ook nog regelmatig aan de Rotterdam School of Management gedoceerd."

Interessant om te horen wat je ervaringen zijn in de Boards waar je lid van bent. En heb je ook fouten gemaakt?

"Laat ik vooropstellen dat ik commissaris een beroep op zich vind. Als je ervaring hebt bij meerdere boards en daar een goede, constructieve oplossing kunt leveren, zingt zich dat rond, je passeert als het ware een kritisch punt, je vormt geen risico meer voor een andere board. Wat die fouten betreft, ik heb in het begin onderschat wat er in het informele circuit al wordt vóórbesproken en in principe al besloten. Het was dan in de formele vergadering erg moeilijk een en ander alsnog ter discussie te stellen. Mijn ervaring is dat vrouwen in boards discussies zeer goed kunnen stimuleren, omdat ze meer dan mannen geneigd zijn om vragen te stellen en achtergronden te willen begrijpen. Zo brengen ze vaak dingen boven water die anders niet aan bod waren gekomen."

Kan je stellen dat de ironische aanduiding Old Boys Network een sleetse term begint te worden?

"Ja, het gaat in ieder geval in die richting." ■

Annet Aris en Jacques Bughin: Managing Media Companies, Harnessing Creative Value, Second edition (2009) Wiley, ISBN 978-470-71395.

ANNET ARIS: TOEZICHTHOUDER BIJ ONDER ANDERE:

- 2009-** Member of Board Sanoma Group, Helsinki
- 2010-** Lid Raad van Commissarissen ASR NV (verzekeringen)
- 2010-** Vice-voorzitter Raad van Commissarissen V-Ventures BV (o.m. eigenaar ANP)
- 2011-** Lid Raad van Commissarissen Tomorrow Focus AG, München (online business)
- 2011-** Lid Raad van Commissarissen Jungheinrich AG, Hamburg (o.m. vorkheftrucks)
- 2008-** Lid Raad van Toezicht Beeld en Geluid
- 2010-** Lid Bestuur Stichting Volkskrant
- 2007-** Voorzitter internationale adviesraad Universiteit Maastricht, School of Business and Economics



