

DE POSITIONERING VAN MOVE MEDIA

Bachelorscriptie

Auteur:
Studentnummer:

**Frank Sars
1072603**

Opdrachtgever:

**Move Media
Emmaweg 1 2042NT
Zandvoort
Karianne Hoekstra**

Bedrijfsbegeleider:

Onderwijsinstelling:
Opleiding:
Vakcode:
Docent:
Eerste lezer:
Tweede lezer:
Klas:

**Hogeschool Leiden
Communicatie
CO416AO
Anna Kowalska
Piet Hein Coebergh
Uta Schmidt
COM4V**

Datum van afronding:
Datum van inleveren:

**26-05-2016
27-05-2016**

Versie:

1



“Be so good they can’t ignore you.”

- Steve Martin

Samenvatting

Communicatiestudent Frank Sars uit Hoofddorp heeft onderzoek gedaan in opdracht van Move Media BV, een nieuwe uitgeverij van diverse digitale publicaties. Het bedrijf gaat mee in de digitalisatietrend van de afgelopen jaren. De producten die Move Media aanbiedt zijn uitermate geschikt om onder andere volledig interactieve digitale bedrijfsbladen te maken op een manier die op de Nederlandse markt nog nauwelijks tot niet voorkomt. Twee van de oprichters van Move Media, Karianne Hoekstra en Paul Zeebregts, hebben de student van Hogeschool Leiden benaderd om uit te zoeken hoe zij deze nieuwe uitgeverij het beste kunnen positioneren. De probleemstelling van het onderzoek naar deze positionering luidt:

Hoe kan Move Media voor potentiële klanten een unieke positie in de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt innemen ten opzichte van de concurrentie?

De theorie die het meest geschikt is geacht om deze vraag te beantwoorden, is het 3C-model van Kenichi Ohmae. Deze theorie gaat uit van drie kernfactoren waar rekening mee moet worden gehouden bij een positioneringsvraagstuk, de 3 C's: *Customers* (wie zijn precies de klanten en wat zijn hun behoeften?), *Corporation* (wat is het bedrijf precies en wat maakt het speciaal?) en *Competitors* (wie zijn de concurrenten?). Uit deze drie onderdelen zijn ook de drie deelvragen en de drie hypothesen voortgevloeid.

Hier is vervolgens praktijkonderzoek naar gedaan. Door middel van deskresearch is de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt in kaart gebracht, en daarmee de concurrentie. Daarnaast is er gebruik gemaakt van twee vormen van kwalitatief onderzoek om de andere twee C's in te vullen. Om de klantbehoeften te achterhalen zijn zeven potentiële klanten één-op-één geïnterviewd. Om de kerncompetenties en -waarden van Move Media te achterhalen is er een waardensessie gehouden met de vier oprichters van de uitgeverij.

Uit de resultaten viel op te maken dat alle drie de hypothesen kunnen worden aangenomen. De kernwaarden die Move Media bij zich draagt zijn: maatwerk, flexibiliteit, ervaring en vooruitstrevendheid. De potentiële klanten waren enthousiast over de mogelijkheden die de producten van Move Media hun organisaties kunnen bieden. Er bleek echter wel dat de kennis over de mogelijkheden, de vraag of de *return on investment* het waard is en vooral de kosten zaken zijn die ze nog enigszins tegenhouden. Wat een concurrentievoordeel is voor Move Media, is dat er op de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt weinig tot geen bedrijven zijn die hetzelfde doen. De voornaamste concurrenten zijn vooral bureaus die ook nog met gedrukte media werken. Geconcludeerd kan worden dat Move Media een onderscheidende plek in de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt kan innemen wanneer het de kernwaarden afstemt op de klantbehoeften en gebruik maakt van de technologische voorsprong die het heeft op de concurrenten binnen de markt.

Inhoud

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
Hoofdstuk 2: Situatieschets	9
Interne analyse.....	9
Visie.....	9
Missie	9
Belangrijkste activiteiten	9
Doelstelling.....	10
Externe analyse.....	10
Demografie.....	10
Economie.....	10
Sociaal-cultureel.....	11
Technologie	11
Ecologie	12
Politiek-juridisch.....	12
Hoofdstuk 3: Probleemformulering.....	13
§ 3.1: Aanleiding	13
§ 3.2: Probleemstelling	13
§ 3.3: Doelstelling	13
§ 3.4: Deelvragen	14
§ 3.5 Doelgroep.....	14
§ 3.6: Randvoorwaarden	15
Hoofdstuk 4: Theoretisch kader.....	16
§ 4.1: Definities.....	16
§ 4.2: Relevante theorieën	18
§ 4.3: Centrale theorie en conceptueel model.....	19
§ 4.3.1: Centrale theorie	19
§ 4.3.2: Conceptueel model.....	21
.....	21
§ 4.4: Relevantie voor het onderzoek.....	21
§ 4.5: Kritische review	21
§ 4.6: Hypothesen.....	23

Hoofdstuk 5: Methodologie	24
Hoofdstuk 6: Resultaten	26
§ 6.1: De interviews	26
§ 6.2: Hoe ziet de huidige Nederlandse bedrijfsbladenmarkt eruit?	26
§ 6.3: Wat zijn de kerncompetenties van Move Media?	27
§ 6.4: Wat zijn de wensen, behoeften en struikelblokken voor potentiële klanten van Move Media met betrekking tot het inzetten van interactieve digitale bedrijfsbladen?	27
Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen	31
§ 7.1: Hypothesen	31
§ 7.2: Hoe ziet de huidige Nederlandse bedrijfsbladenmarkt eruit?	32
§ 7.3: Wat zijn de kerncompetenties van Move Media?	32
§ 7.4: Wat zijn de wensen, behoeften en struikelblokken voor potentiële klanten van Move Media met betrekking tot het inzetten van interactieve digitale bedrijfsbladen?	32
§ 7.5: Samenvattende conclusie	33
Hoofdstuk 8: Aanbevelingen	34
§ 8.1: De positionering	34
§ 8.2: De behoeften van potentiële klanten	34
§ 8.3: Kerncompetenties afstemmen op kernfactoren van succes	34
§ 8.4: De concurrentie	35
Hoofdstuk 9: Implementatie	36
§ 9.1: SWOT-analyse	36
§ 9.2: Benadering verschillende branches	36
§ 9.3: Doelstellingen	39
§ 9.4: Planning	39
Literatuurlijst	40
Bijlage I: Deskresearchanalyse	42
Bijlage II: Respondentenschema	45
Bijlage III: Analyseschema's	46
Bijlage IV: Topic guides	90
Topic guide 1: interviews met potentiële klanten	90
Topic guide 2: interviews met potentiële klanten (Engels)	93
Topic guide 3: waardensessie	95

Bijlage V: Verbatims.....	97
Bijlage VI: Logboek.....	98

Hoofdstuk 1: Inleiding

Print media zijn de strijd tegen online media aan het verliezen. Oplagen van kranten en tijdschriften dalen elk jaar weer, terwijl online publicaties steeds populairder worden (Rabobank, Z.D.). Mede door de schier onbegrensde mogelijkheden die smartphones, tablets, laptops en dergelijken bieden, is het ook niet vreemd dat digitaal zo in trek is.

Karianne Hoekstra en Paul Zeebregts van Zeekhoe Communicatie merken dat ook steeds meer papieren bedrijfsbladen verdwijnen door een gebrek aan aantrekkelijkheid. Zij zien een mogelijkheid om voor bedrijven magazines te creëren die hun lezer wel geboeid kunnen houden. Het gaat om volledig interactieve digitale magazines die bedrijven kunnen inzetten als business-to-business (of in sommige gevallen business-to-consumer) communicatietool.

Deze magazines worden geoptimaliseerd om gelezen en bekeken te worden op tablets en smartphones via een app. Omdat deze volledig interactieve digitale magazines nog niet (veel) worden gebruikt en aangeboden, en mw. Hoekstra en dhr. Zeebregts denken dat potentiële klanten hier in eerste instantie weifelend tegenover zullen staan, moet er onderzoek worden gedaan naar de manier waarop de dienst gepositioneerd moet worden in de markt om aantrekkelijk te worden voor klanten. Hiervoor moet het concept en het bedrijf helder beschreven worden, de concurrentie in kaart worden gebracht en onderzocht worden wat de behoeften en eventuele struikelblokken van de doelgroep zijn.

De opdrachtgever van dit onderzoek is Move Media, gevestigd in Zandvoort. De uitgeverij van virtuele publicaties is opgericht en wordt gerund door Paul Zeebregts, Karianne Hoekstra, Maarten Jansen en Nicole Post. Het is voortgekomen uit twee bestaande bedrijven: het hierboven genoemde Zeekhoe Communicatie, wat zich vooral richt op marketing en public relations met een voorname focus op zoekmachine-geoptimaliseerde webteksten, social media en blogs, wordt gerund door mw. Hoekstra en dhr. Zeebregts, en NPD Communications, wat zich onder meer richt op vormgeving, marketing, PR, huisstijlontwikkeling, magazines en (online) jaarverslagen, wordt gerund door mw. Post en dhr. Jansen.

De probleemstelling van deze scriptie luidt:

Hoe kan Move Media voor potentiële klanten een unieke positie in de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt innemen ten opzichte van de concurrentie?

De opdrachtnemer van dit project is Frank Sars, vijfdejaars communicatiestudent aan Hogeschool Leiden. Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van zijn afstudeeropdracht en scriptie.

Het volgende hoofdstuk bevat een schets van de situatie zoals deze is voordat het onderzoek verder plaatsvindt. Deze bestaat uit een interne en een externe analyse. In hoofdstuk 3 wordt er dieper ingegaan op de probleemformulering, waar ook de doelstelling, doelgroep en deelvragen van het onderzoek aan bod komen.

Daarna zal in het vierde hoofdstuk het theoretisch kader behandeld worden, daar worden definities binnen het onderzoek, verschillende relevante theorieën, het conceptueel model en kritische review besproken. Ook zijn de hypothesen die zijn opgesteld naar aanleiding van de centrale theorie te vinden in dit hoofdstuk. Vervolgens komt de methodologie aan bod in hoofdstuk 5. Daar worden de onderzoeksmethoden en de doelgroepskeuze onderbouwd. In het hoofdstuk erna worden de resultaten van het verrichte onderzoek

besproken. Dit gebeurt per deelvraag. In hoofdstuk 7 zijn de conclusies te vinden die zijn getrokken uit de in hoofdstuk 6 benoemde resultaten. In dit hoofdstuk wordt bekeken welke hypothesen worden aangenomen en worden de deelvragen en probleemstelling beantwoord. In hoofdstuk 8 worden er aanbevelingen gedaan op basis van deze conclusies. Tot slot is er een implementatieplan opgesteld naar aanleiding van de resultaten en conclusies. Deze is te vinden in hoofdstuk 9.

Hoofdstuk 2: Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de interne en externe situatie van Move Media toegelicht. In de interne analyse komen de missie, visie, strategie, belangrijkste activiteiten en doelstelling van de uitgeverij aan bod. De externe analyse beslaat de omgeving van Move Media. Hierbij gaat het om de demografische, economische, technologische, ecologische en politiek-juridische aspecten van de omgeving.

Interne analyse

De informatie van deze interne analyse is afkomstig van de website en het ondernemingsplan van Move Media (Opdrachtgever, 2015).

Visie

De visie die de oprichters van Move Media voor het bedrijf hebben opgesteld luidt:

Zeshonderd jaar na de uitvinding van de boekdrukkunst is papier aan het einde van zijn Latijn. Door hoge productie- en distributiekosten bedreigt papier de bedrijfscontinuïteit van uitgevers. Door vorm en formaat beperkt papier de flexibiliteit, dynamiek, interactie, actualiteit en individualiteit die moderne lezers eisen. Door bomenkap en het vervuilende productie- en distributieproces bedreigt papier het milieu.

Missie

De geformuleerde missie van Move Media luidt als volgt:

"De lectuurbak in je binnenzak". Het is de missie van Move Media om lezers te betrekken bij publicaties door interessante en relevante content te verrijken met dynamiek, interactie en entertainment zodat de inhoud onderhoudend, aansprekend en inspirerend is en beter beklijft.

Belangrijkste activiteiten

Move Media BV is een uitgeverij van digitale publicaties. Het aanbod van deze publicaties is breed en divers. De volgende soorten worden aangeboden door Move Media:

- Tijdschriften
- Vakbladen
- Nieuwsbladen
- Bedrijfsbladen
- Brochures
- Presentaties
- E-learning platformen

Deze publicaties zijn geoptimaliseerd voor smartphones, tablets en desktops (laptops, pc's, etc.). Move Media biedt verschillende mogelijkheden om de virtuele publicaties interactief en dynamisch te maken. Deze kunnen worden toegepast in verschillende combinaties, naar behoefte van de klant. De volgende mogelijkheden worden aangeboden door Move Media:

- Video
- Geluid

- Html-elementen
- Interactieve fotografie (bestuurbare 360 graden foto's)
- Animaties
- Spelletjes
- Webshops
- Navigatie (maps)

De virtuele publicaties zijn specifiek ontworpen om de leeservaring van papier te evenaren en te verrijken.

Doelstelling

Move Media wil zich in de komende vijf jaar vestigen als de eerste, en een van de belangrijkste uitgeverijen in Nederland voor virtuele publicaties. Consumenten en professionals kiezen voor de virtuele bibliotheek van Move Media wanneer zij interessante of relevante informatie zoeken voor werk en leven. In de bibliotheek vinden zij apps die de publicaties openen op een computerscherm of tablet. Klanten van Move Media kunnen de apps ook zelf direct aanbieden aan hun doelgroep.

Move Media zal in 2015 tenminste één, en in het eerste volledige jaar (2016) naar verwachting vijf virtuele publicaties produceren. Daarmee realiseert Move Media in 2015 een omzet van circa 25.000 euro en in 2016 een omzet van circa 125.000 euro. Na vijf jaar verwacht het management jaarlijks 60 virtuele publicaties te produceren en een jaaromzet te realiseren van circa 1,5 miljoen euro.

Externe analyse

De externe analyse is gedaan via de DESTEP methode (Michels, 2013, p. 242-243). Hierbij komen zes onderdelen van de externe omgeving van Move Media aan bod, namelijk demografie, economie, sociaal-cultureel, technologie, ecologie, en politiek-juridisch.

Demografie

Move Media richt zich volgens hun ondernemingsplan in eerste instantie op zakelijke dienstverleners en industriële ondernemingen en instellingen in de sectoren overheid, zorg en onderwijs, en brancheverenigingen (Opdrachtgever, 2015).

Economie

Dit onderdeel is onderverdeeld in de verschillende sectoren waar Move Media zich op richt.

Zakelijke dienstverlening

In de sector zakelijke dienstverlening zijn de klanten vooral overheidsinstanties en het bedrijfsleven. Het arbeidsintensieve karakter van de sector zorgt ervoor dat de loonontwikkeling in combinatie met de tarief ontwikkeling een belangrijke indicator voor de gezondheid van de sector zijn. Omdat er eind 2011 een economische krimp plaatsvond, is het herstel van deze sector van de grote crisis van een paar jaar eerder tegen gevallen. Volgens de laatste cijfers van het ING Economisch Bureau zijn er vanaf eind 2013 tekenen van herstel zien. De sector profiteert hier met vertraging van. In 2014 groeit de afzetvolume van de sector naar verwachting met 0,5%. Verder economisch herstel maakt in 2015 groei van de sector met 1% mogelijk. Daarbij wordt ook

benadrukt dat het goed gebruikmaken van ICT voor veel verbetering zorgt (Winters, Z.D.).

Industrie

De industrie vertegenwoordigt volgens cijfers van het ING Economisch Bureau in Nederland 12% van de economie. Dat is goed voor 1 miljoen arbeidsplaatsen en een export van 50% van de productie. Na een sterke eerste helft van 2015 is er druk komen te staan op de groei van de industrie. Over heel 2015 wordt de productietoename geschat op 1%. Ook voor 2016 wordt een gematigde groei van ongeveer 1% verwacht (Koning & Woltheus, 2016).

Publieke sector

De publieke sector (waar de overheid en het onderwijs onder vallen) blijft in 2016 met 1% groei ruim achter bij de economische groei van 2,5%. Voor publieke- en non-profitorganisaties staat het vergroten van de maatschappelijke impact voorop. Uit cijfers en voorspellingen van het ING Economisch Bureau blijkt dat in 2016 de groei van de publieke sector voor het derde jaar op rij achter blijft bij de marktsectoren (Elemans, 2015).

Zorg

In de gezondheidszorg werken 1,4 miljoen mensen. Zij leveren jaarlijks voor 90 miljard euro aan diensten. Nederlanders betalen gemiddeld 5.300 euro per jaar aan zorg voor zichzelf en elkaar. De zorg is sterk gereguleerd, maar ondernemerschap wordt steeds belangrijker. Belangrijke trends in deze sector zijn volgens het ING Economisch Bureau onder meer de toename van keuzemogelijkheden voor patiënten/cliënten, veranderende en complexe regelgeving, veranderende bekostiging van de gezondheidszorg; risico's verschuiven van de overheid naar de instellingen en zorgverzekeraars, groeiende zorgvraag door demografische en technologische ontwikkelingen, de veranderende arbeidsmarkt door ontgroening en vergrijzing, en maatschappelijk verantwoord ondernemen (Winkel, 2015).

Sociaal-cultureel

Move Media richt zich vooral op een trend die zij zelf waarnemen, namelijk een verminderde interesse in papieren magazines. Deze trend komt voort uit relatief hoge kosten en een gebrek aan flexibiliteit van het format (Opdrachtgever, 2015). Daarbij blijkt dat het lezen van digitale magazines in Nederland sterk groeit. Waar in 2014 16% van de Nederlanders weleens een digitale uitgave las, is dit in 2015 toegenomen tot 27% (Kok, Petric, Vos, & Hulst, 2016).

Technologie

De smartphone en tablet een grote opmars hebben gemaakt in de afgelopen jaren. Uit cijfers van Marketingfacts blijkt dat 81% van de Nederlandse bevolking een smartphone bezit, en dat 61% van de Nederlandse huishoudens minimaal 1 tablet bezit (Oosterveer, 2015). Onder het mom van "de lectuurbak in je binnenzak" wil Move Media lezers meer bieden dan een standaard papieren tijdschrift. In de vorm van een app, die de gebruiker kan downloaden op zijn of haar mobiele apparaat (Opdrachtgever, 2015). Daarbij wordt tegenwoordig 13% van alle aankopen op internet gedaan via een tablet of smartphone. Vooral het gemak is een belangrijke factor hiervoor (Oosterveer, 2015). Hier wil Move Media op inspelen.

Ecologie

Milieuvriendelijkheid is een grote factor in de producten van Move Media. Omdat deze allemaal digitaal zijn, is de 'carbon footprint' van het bedrijf zeer klein, waar bij de ouderwetse bedrijfsmedia dit juist niet het geval is (door de grote hoeveelheden inkt en papier die hierbij komen kijken, bijvoorbeeld). Maatschappelijk verantwoord ondernemen is in deze tijd van steeds groter wordend belang, en ook een maatschappelijke behoefte geworden (MVO Nederland, 2015).

Politiek-juridisch

Move Media bevindt zich in een markt van volledige mededinging. De laatste cijfers die bekend zijn uit de bedrijfsjournalistieke branche komen uit 2005, waardoor het lastig in te schatten is hoeveel bedrijfsjournalisten en bedrijfsjournalistiekbureaus er op dit moment zijn. Destijds waren het er om en nabij 8000 (Maters, 2005). Het is echter een open markt, waar iedereen zonder problemen mag toetreden. Het bedrijf is enkel gebonden aan de juridische regels die gelden omtrent bv's.

Hoofdstuk 3: Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek verder uitgewerkt die inleidend is voor de volgende paragrafen: de probleemstelling en doelstelling. Daarna worden de deelvragen geformuleerd.

§ 3.1: Aanleiding

Move Media merkt dat steeds meer papieren bedrijfsbladen verdwijnen door een gebrek aan aantrekkelijkheid. Zij zien een mogelijkheid om voor bedrijven magazines te creëren die hun lezer wel geboeid kunnen houden. Het gaat om volledig interactieve digitale magazines die bedrijven kunnen inzetten als business-to-business (of in sommige gevallen business-to-consumer) communicatietool. Deze magazines worden geoptimaliseerd om gelezen en bekeken te worden op tablets en smartphones via een app. Zeekhoe heeft in samenwerking met NPD Communications een nieuwe BV opgericht waarmee zij dit gezamenlijk aanbieden: Move Media. Omdat deze volledig interactieve digitale magazines nog niet (veel) worden gebruikt en aangeboden, en Zeekhoe denkt dat potentiële klanten hier in eerste instantie weifelend tegenover zullen staan, moet er onderzoek worden gedaan naar de manier waarop de dienst gepositioneerd moet worden om aantrekkelijk te worden voor klanten. Zeekhoe denkt dat die weifeling komt uit een natuurlijke afhoudendheid die mensen vaak hebben ten opzichte van verandering. Bovendien was deze weifeling in gesprekken met klanten van Zeekhoe Communicatie naar voren gekomen. Hiervoor moet het concept en het bedrijf helder beschreven worden, de concurrentie in kaart worden gebracht en onderzocht worden wat de behoeften en eventuele struikelblokken van de doelgroep zijn.

§ 3.2: Probleemstelling

Om het probleem van de huidige situatie van Move Media te kunnen onderzoeken is een centrale vraag of probleemstelling nodig. Deze vat in een vraag samen wat er precies wordt onderzocht. Voor het te houden onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

Hoe kan Move Media voor potentiële klanten een unieke positie in de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt innemen ten opzichte van de concurrentie?

§ 3.3: Doelstelling

Naast een probleemstelling is er ook een doel vastgesteld voor het onderzoek. Dit is wat het onderzoek uiteindelijk op moet leveren. De doelstelling is als volgt geformuleerd:

Inzicht verkrijgen in de concurrentie, kerncompetenties en behoeften van potentiële klanten van Move Media, teneinde een positioneringsadviesrapport aan Move Media te kunnen opleveren.

§ 3.4: Deelvragen

Om tot een volledig antwoord op de probleemstelling te komen, zijn de volgende drie deelvragen opgesteld:

1. Hoe ziet de huidige Nederlandse bedrijfsbladenmarkt eruit?

Om erachter te komen wie de concurrenten van Move Media zijn, en wat hun positie in de markt is, moet er een analyse worden gemaakt van deze markt. Het gaat hier om zowel fysieke als digitale bedrijfsbladen, omdat beide deel uitmaken van deze markt en beide als concurrentie kunnen worden gezien.

2. Wat zijn de kerncompetenties van Move Media?

Om een organisatie goed te kunnen positioneren, is een duidelijk beeld nodig van de kerncompetenties van het bedrijf. Het gaat hier om de identiteit van het bedrijf, bestaande uit de sterke punten ervan, die het bedrijf herkenbaar maken voor de doelgroep.

3. Wat zijn de wensen, behoeften en struikelblokken voor potentiële klanten van Move Media met betrekking tot het inzetten van interactieve digitale bedrijfsbladen?

Om goed in te kunnen spelen op de behoeften van potentiële klanten, moet onderzocht worden wat deze precies zijn. Daarnaast is het ook belangrijk om in acht te nemen wat (potentiële) struikelblokken zijn in hun ogen. Zo kan er een balans worden opgemaakt van de aspecten van het product van Move Media waar de klanten behoefte aan hebben, en de aspecten die ze niet zien zitten (indien deze er zijn).

Hoe deze deelvragen onderzocht zullen worden, wordt besproken in Hoofdstuk 5: Methode van onderzoek.

§ 3.5 Doelgroep

Voor dit onderzoek is een doelgroep vastgesteld waar het onderzoek zich op richt. Uit deze doelgroep zijn de deelnemende respondenten geselecteerd. De doelgroep bestaat uit:

Potentiële klanten voor interactieve digitale bedrijfsbladen. Dit zijn bestaande klanten van Zeekhoe Communicatie en NPD Communications die worden gezien als potentiële klanten Move Media. In eerste instantie richt het bedrijf zich vooral op klanten uit verschillende sectoren, waaronder een aantal de IT sector. Daarnaast behoren ook de oprichters van Move Media zelf onder de doelgroep, daar het onderzoek zich op een interne en een externe doelgroep richt.

De verantwoording van deze doelgroepen is te lezen in hoofdstuk 5.

§ 3.6: Randvoorwaarden

In deze paragraaf worden randvoorwaarden van het onderzoek uiteengezet. Dit vormt een kader waarbinnen het onderzoek plaatsvindt en moet onduidelijke situaties voorkomen.

De initiële deadline voor het afronden en opleveren van het onderzoeksrapport is 26 mei 2015, deze is echter door omstandigheden een aantal keer verschoven en is uiteindelijk 27 mei 2016 geworden. Het onderzoek vindt enkel plaats binnen Nederland, daar Move Media actief is op de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt. Daarom wordt er ook alleen gekeken naar de concurrentie waar Move Media mee te maken krijgt binnen Nederland. De literatuur die wordt gezocht en toegepast zal vooral Engelstalig zijn, met een enkele Nederlandstalige uitzondering hier en daar. Het onderzoek is een combinatie van deskresearch en kwalitatief onderzoek, in de vorm van diepte-interviews en een waardensessie. Andere onderzoeksvormen worden niet toegepast.

Voor de diepte-interviews met de potentiële doelgroep zullen 5 tot 10 respondenten worden gezocht en geselecteerd. De waardensessie wordt gehouden met de vier oprichters van Move Media, om de kernwaarden van de BV te verduidelijken.

Hoofdstuk 4: Theoretisch kader

In deze paragraaf wordt het voorlopige theoretisch kader beschreven. Eerst worden verschillende definities van het onderwerp, positionering, besproken. Vervolgens zijn er vijf theorieën geselecteerd die toepasbaar kunnen zijn voor dit onderzoek. Deze worden elk kort toegelicht wat betreft hun inhoud en hun relevantie voor het onderzoek.

§ 4.1: Definities

In deze paragraaf worden de belangrijkste begrippen die terugkomen in het onderzoek gedefinieerd. Daarbij horen ook alle zelfstandig naamwoorden uit de probleemstelling. De probleemstelling luidt:

Hoe kan Move Media voor potentiële klanten een unieke positie in de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt innemen ten opzichte van de concurrentie?

Potentiële klanten

Potentiële klanten voor Move Media zijn op het moment van onderzoeken voornamelijk bekende klanten van de twee bedrijven waar het uit voort is gekomen: Zeekhoe Communicatie en NPD Communications.

'Unieke positie,' of 'positionering'

Het begrip 'positionering' is er een die verschillende interpretaties en definities kent. Hieronder staat een chronologisch overzicht van relevante definities en wordt beschreven in hoeverre deze passen bij het probleem en onderzoek.

Michels (2013)

Definitie:

Een goede positionering leidt in de gedachten en beleving van consumenten tot een onderscheidende plaats van het merk ten opzichte van de concurrentie. (...) Bij het zoeken naar de juiste positionering draait het om: (1) het merk, (2) de doelgroepen, (3) de concurrentie en (4) de ontwikkelingen en trends in de maatschappij (Michels, 2013, pp. 141-142).

In dit onderzoek wordt het vierde onderdeel dat Michels (2013) noemt, de ontwikkelingen en trends in de maatschappij, niet meegenomen als op zichzelf staand onderdeel van het onderzoek en van het probleem. Het draait volgens het probleem dat geschetst is om de eerste drie alleen. Daarnaast gaat Michels (2013) er verder niet diep op in en houdt het enigszins basaal.

Riezebos & Van der Grinten (2015)

Definitie:

Positioneren houdt in dat een brand manager beargumenteerd kiest welke kenmerken van het merk moeten worden benadrukt. De gekozen kenmerken moeten terug zijn te voeren op (de identiteit van) het onderliggende product, de dienst of organisatie, ze moeten relevant zijn voor de (potentiële) doelgroep, ze moeten duidelijk maken hoe het merk zich tot de productcategorie verhoudt en ze moeten het merk in de markt laten opvallen (Riezebos & Van der Grinten, 2015, p. 23).

Een complete definitie, die bestaat uit drie onderdelen: de doelgroep, de concurrentie en het bedrijf zelf. Dit zijn ook drie onderdelen die samen het probleem vormen en waar Move Media mee te maken heeft. Het bedrijf moet zichzelf plaatsen in een bestaande markt (de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt, met een nieuw product, en moet daarvoor weten hoe deze markt eruit ziet, hoe het bedrijf anders is dan de concurrentie, en hoe zij relevant kunnen worden voor potentiële klanten. Dit sluit goed aan op het probleem, wordt in het boek van Riezebos en Van der Grinten (2015) duidelijker en uitgebreider onderbouwd dan in het boek van Michels (2013). Daarom wordt deze definitie gehanteerd in dit onderzoek.

Bedrijfsbladen

Bedrijfsbladen zijn interne en externe gedrukte of digitale periodieken van enige omvang die uitgegeven worden om de communicatiedoelstellingen van een organisatie te verwezenlijken (Herlé, 2013, p. 12). Voor dit onderzoek wordt gekeken naar uitgeverijen en gespecialiseerde bureaus. Omdat Move Media meer biedt dan alleen magazines, richt dit onderzoek zich ook op andere bedrijven die (enigszins) vergelijkbare bedrijfsmedia uitgeven. Onder interne en externe bedrijfsmedia (of customer media) vallen volgens Smit (2007): gedrukte en digitale magazines, gedrukte en digitale nieuwsbrieven, webportals, narrowcasting (een boodschap uitzenden naar een beperkte groep), branded contentprogramma's, intranet, en personeelsbladen.

Nederlandse bedrijfsbladenmarkt

De markt waarop Move Media zich begeeft, bestaande uit bureaus voor bedrijfsjournalistiek, uitgevers hiervan en andere bedrijven die vergelijkbare producten aanbieden.

Kerncompetentie

De kerncompetenties van een bedrijf omvatten de collectieve kennis van het bedrijf over hoe zij hun productievaardigheden en technologie op elkaar kunnen afstemmen. Simpel gezegd is een kerncompetentie iets waar het bedrijf in uitblinkt. Volgens Hamel en Prahalad moet een kerncompetentie aan drie voorwaarden voldoen:

1. Het draagt bij aan de voordelen genoten door de eindconsument.
2. Het is breed toepasbaar.
3. Het is lastig te imiteren voor de concurrent (Hamel & Prahalad, 1990, p. 79-91).

Kernfactoren van succes

De kernfactoren van succes vormen een belangrijke factor binnen de theorie van Kenichi Ohmae. Hij stelt dat om competitief te kunnen zijn binnen een markt, het geen zin heeft om hetzelfde te doen als de concurrenten. Wanneer een organisatie de gebieden weet te vinden waarin de kernfactoren van succes zich bevinden, en zij hier de juiste mix van middelen (bv. financiën, mensen, etc.) op toepassen, kan deze zich in een positie van competitieve superioriteit manoeuvreren (Ohmae, 1982, p. 42).

§ 4.2: Relevante theorieën

In dit onderdeel worden de modellen besproken die in aanmerking komen voor het conceptueel model van het onderzoek. Dit gebeurt in chronologische volgorde. Vervolgens wordt er geconcludeerd welk model het meest geschikt wordt geacht om het onderzoek te ondersteunen.

Het Five Forces model van Porter stelt dat er vijf krachten zijn waar naar gekeken moet worden tijdens de positionering van een organisatie. De krachten die in acht genomen dienen te worden bestaan uit: potentiële toetreders, leveranciers, inkopers/klanten, substituten en de huidige concurrenten. Dit zijn de vijf krachten die samen het concurrentieveld vormen. Als organisatie dien je je volgens Porter bij het positioneren vooral op je omgeving te focussen en één van de eerder genoemde krachten als leidraad te nemen voor de positionering van de organisatie (Porter, 2008, pp. 79-93). Positief aan dit model is dat het veel aandacht heeft voor de externe factoren die meespelen bij de positionering van een organisatie. Dit maakt een uitgebreide analyse mogelijk. Er wordt echter niet gekeken naar interne factoren met betrekking tot positionering. Omdat dit wel een belangrijk onderdeel van het probleem van Move Media is, is het model van Porter niet geschikt als conceptueel model.

Het 3C-Model is wereldwijd een van de meest toegepaste positioneringsmodellen. Ohmae stelt hierin dat een organisatie voor een succesvolle (positionerings)strategie een goede balans moet vinden tussen drie kerncompetenties: Company, Customers en Competition. Bij het onderdeel Company wordt er gekeken naar de organisatie zelf; wat de identiteit daarvan is en waar het goed in is (Ohmae, 1982, pp. 110-125). Bij Customers wordt gekeken naar wie de klanten zijn en wat hun behoeften precies zijn (Ohmae, 1982, pp. 99-109). Bij Competition staat de concurrentie centraal en hierbij wordt er vooral gekeken naar de manieren waarop een bedrijf zich differentieert ten opzichte van zijn concurrenten. Dit kan zijn op het gebied als inkoop, design, ontwikkeling, verkooptechniek en klantenservice (Ohmae, 1982, pp. 126-135). Het goede van dit model is dat het zowel naar interne als externe factoren kijkt, waar dit bij andere positioneringsmodellen dikwijls slechts één van de twee is. Voor een gloednieuw bedrijf kan dit goed van pas komen, omdat het een stevige basis biedt voor de positionering van het bedrijf. De drie kerncompetenties van deze theorie komen ook terug in de deelvragen van dit onderzoek.

Het Core Competence model van Hamel en Prahalad (1990) gaat uit van de kerncompetenties van de organisatie. Een kerncompetentie is datgene waar een bedrijf goed in is. Het is de onderscheidende factor die de organisatie uniek maakt. Hamel en Prahalad (1990) geven aan dat een kerncompetentie moet voldoen aan drie criteria: de kerncompetenties moeten uniek zijn, moeilijk te imiteren zijn door concurrenten en voordeel of waarde bieden aan de koper van het product. Door de bovengenoemde criteria in acht te nemen kan het bedrijf een voordeel ten opzichte van de concurrenten bereiken. Dit model richt zich dus puur op de kwaliteiten en waarden van het bedrijf zelf, en zegt niets over externe factoren. Wat dat betreft is het dus de tegenhanger van de theorie van Porter, die dit precies andersom heeft aangepakt. Daarom is ook dit model niet geschikt als conceptueel model voor dit onderzoek. De kerncompetenties zijn een belangrijk onderdeel van het probleem, maar omdat er nog twee andere onderdelen zijn waarmee rekening moet worden gehouden, is dit model niet genoeg om tot een volledige beantwoording van de probleemstelling te komen. Het model komt wel met een goede en bruikbare definitie van 'kerncompetentie.'

Het Value Discipline model (Treacy & Wiersema, 1993, pp. 84-94) stelt dat er drie waardestrategieën zijn die een organisatie kan hanteren om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. De waardestrategieën die een organisatie kan hanteren zijn: product leadership (nadruk op kwaliteit van het product), operational excellence (uitstekende prestaties van operationele processen) en customer intimacy (alles draait om de klant). Omdat de schrijvers ontdekten dat succesvolle grote bedrijven allemaal uitblinken in één van deze drie categorieën, stellen zij ook dat bij de invulling van de positionering van een (nieuwe) organisatie zij zich moeten inspannen om hetzelfde te doen, zonder de andere twee uit het oog te verliezen. De overige twee moeten ook enigszins adequaat zijn (Treacy & Wiersema, 1993, pp. 84-94). Met dit model kan gekeken worden naar twee van de drie onderdelen van het probleem van Move Media, namelijk de klantbehoeften (customer intimacy) en de kernkwaliteiten van het bedrijf zelf (operational excellence en product leadership). Deze twee onderdelen moeten zorgen dat de organisatie zich kan onderscheiden van de concurrentie, zonder dat er echt goed naar het concurrentieveld te kijken: het moet komen vanuit het bedrijf zelf. Dit maakt het model niet geschikt om conceptueel model te worden, omdat de concurrentie een belangrijk deel van het onderzoek vormt.

De Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005, pp. 105-121) draait, figuurlijk, om het verkennen van nieuwe wateren. De theorie draait om het verkrijgen van een concurrentievoordeel door de focus te leggen op (het creëren van) nieuwe markten, waardoor er geen rekening gehouden hoeft te worden met concurrentie. De organisatie moet dit doen door een behoefte te creëren bij de klant, deze nieuwe waarde aanbieden en tegelijkertijd de kosten te stroomlijnen. Het komt erop neer dat het bedrijf dat dit toepast niet meer moet proberen te concurreren in volle, bestaande markten, die Red Oceans worden genoemd (Kim & Mauborgne, 2005, pp. 105-121). Omdat Move Media een bedrijf is dat een nieuw product in een bestaande markt introduceert, is dit model niet van toepassing. Move Media is namelijk een bedrijfsjournalistiekuitgeverij die actief is op de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt, waarin het een vernieuwend product introduceert.

§ 4.3: Centrale theorie en conceptueel model

Gekozen is om voor dit onderzoek de theorie van Ohmae aan te houden. In deze paragraaf wordt de theorie verder uitgelegd.

§ 4.3.1: Centrale theorie

In deze theorie is het doel om een strategisch concurrentievoordeel te behalen. Volgens Ohmae zijn er vier verschillende strategieën te onderscheiden (Ohmae, 1982, p. 36-75):

1. Kernfactoren van succes: het inzetten van de bedrijfsmiddelen om in te spelen op de kernfactoren van succes binnen de markt.
2. Bouwen op relatieve superioriteit: gebruikmaken van een product of dienst die niet direct concurreert met die van de concurrent.
3. Agressieve initiatieven najagen: het verstoren van de status quo binnen de markt. Als een grote concurrent een stabiele positie heeft ingenomen, kan soms alleen het veranderen van de kernfactoren van succes binnen de markt uitkomst bieden.
4. Exploiteren van strategische vrijheid: het verder segmenteren van de markt en op deze manier een vrij segment te vinden/creëren, waardoor er een concurrentievoordeel ontstaat.

Bij elke van deze strategieën moet een organisatie volgens Ohmae met drie belangrijke spelers rekening houden: klanten, concurrenten, en het bedrijf zelf. Wanneer een organisatie zijn kwaliteiten beter inzet met betrekking tot de klantbehoeften en de kernfactoren van succes binnen de markt dan de concurrent, dan ontstaat er een concurrentievoordeel. Per speler onderscheidt Ohmae nog verschillende strategieën (Ohmae, 1982, p. 91-98).

Klanten

Als een organisatie een concurrentievoordeel wil halen, is het zaak om de doelgroep te segmenteren en zich te focussen op enkele hiervan. Er zijn volgens Ohmae twee manieren om deze segmentatie te bewerkstelligen:

1. Uitgaan van de klantbehoeften.
2. Uitgaan van de mogelijkheden van de organisatie zelf.

Daarbij is het zaak om de omzet per klantsegment inzichtelijk te krijgen, omdat de organisatie zich moet richten op de meest waardevolle segmenten (Ohmae, 1982, p. 99-109).

Concurrenten

De concurrent-gebaseerde strategieën gaan vooral om het vinden van differentiatiemanieren. Zo kan dit bijvoorbeeld op het gebied van de bedrijfsactiviteiten, maar ook op het gebied van kosten. Deze differentiatie kan volgens Ohmae op de volgende manieren:

1. Een sterk imago: in sommige markten kan het nagenoeg onmogelijk zijn voor een organisatie om zich te onderscheiden op basis van bedrijfsprestaties en de distributie. In een dergelijk geval kan het imago de enige manier zijn om een organisatie zich positief te doen onderscheiden van de concurrentie.
2. Kapitaliseren van verschillen in de kosten- en winststructuur: het optimaal profiteren van verschillen in kostenratio's en winstbronnen ten opzichte van de concurrentie (Ohmae, 1982, p. 126-135).

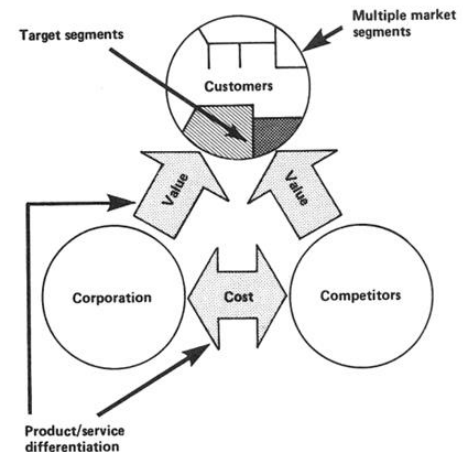
Organisatie

Strategieën gebaseerd op de organisatie zijn erop gefocust om het maximale uit de kwaliteiten binnen de organisatie en kernfactoren van succes. Uiteraard is het hier zaak om dit beter te doen dan de concurrent, die ook het beste uit zichzelf zou willen halen. Volgens Ohmae moet er op drie punten gelet worden bij organisatie-gebaseerde strategieën:

1. Selectiviteit en sequencing: proberen de concurrent te verslaan op elke kernfactor is onverstandig. Het is beter om een aantal kernfactoren uit te kiezen en daar op te focussen.
2. Maken of kopen: hier gaat het om het bekijken of de organisatie bepaalde producten of diensten niet beter kan uitbesteden in plaats van ze zelf te produceren.
3. Kosteneffectiviteit: effectiever zijn in het verlagen van kosten dan de concurrent (Ohmae, 1982, p. 110-125)

§ 4.3.2: Conceptueel model

Op afbeelding 1 is het conceptuele model te zien die voortvloeit uit de theorie van Ohmae. Hierin zijn de drie belangrijke spelers (klanten, concurrenten en de organisatie) terug te vinden. Bovendien zijn er pijlen aan toegevoegd die aangeven hoe deze drie zich tot elkaar verhouden. Tussen de organisatie en de concurrent geldt een differentiatie op basis van kostenstructuren of het imago. Daarnaast is te zien dat allebei deze spelers hun waarde aanbieden bij de klant(segmenten). Het is zaak om dit beter te doen dan de concurrent.



Afbeelding 1: 3C-Model (Ohmae, 1982)

§ 4.4: Relevantie voor het onderzoek

In deze paragraaf wordt besproken waarom de theorie van Ohmae past bij dit onderzoek.

Een belangrijke reden waarom er voor Ohmae is gekozen en niet voor de Blue Ocean Strategy van Kim & Mauborgne, is dat Move Media geen compleet nieuwe markt induikt of creëert. Wat de opdrachtgever doet, is het introduceren van een nieuw product in een bestaande markt, namelijk interactieve digitale bedrijfsbladen in de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt. Wat Move Media doet sluit naadloos aan op de tweede strategie die Ohmae voorstelt: het gebruikmaken van relatieve superioriteit. Daarbij is het model al jarenlang toonaangevend op dit gebied en geeft het een compleet beeld van de manier waarop de positioneringsstrategie moet worden ingevuld. Het geeft Move Media informatie over de drie belangrijkste en meest nuttige aspecten bij het invullen van de positionering: de klantbehoeften, de concurrentie en de organisatie zelf, waar dieper op in wordt gegaan in paragraaf 4.3. Voor dit onderzoek is het vooral zaak uit te zoeken hoe het concurrentieveld in elkaar zit en wat potentiële klanten, omdat daar nog het minste over bekend is aan het begin van het onderzoek. De kernwaarden van Move Media moeten ook verder worden uitgediept. Deze theorie biedt een compleet beeld van de manier waarop een positionering moet worden ingevuld, op een manier die niet een van de drie C's verwaarloost, maar er juist bij betreft. Dat is ook de voornaamste reden om niet te kiezen voor een van de andere theorieën die besproken worden in paragraaf 4.2.

§ 4.5: Kritische review

Geen enkele theorie is vrij van kritiek. Het controleren en bekritisieren van theorieën is een belangrijk onderdeel van de wetenschap. Ook bij Ohmae is dit gebeurd. In deze paragraaf staan een aantal van de meest belangrijke kritieken op zijn theorie beschreven en wordt er gekeken naar in hoeverre deze kritiek terecht is en of deze impact heeft op het onderzoek.

Niet meer bij de tijd

De theorie van Ohmae over positionering is een van de oudsten. De eerste versie van Mind of the Strategist kwam uit in 1975 (Trompenaars & Coeberg, 2014). Voor een model dat van toepassing is op het thema van dit onderzoek is dat zeer oud. Ward en Rivari (2005) zijn deze mening ook toegedaan. Zij stellen dat de theorie niet meer van deze tijd is, omdat aandeelhouders tegenwoordig een belangrijkere rol spelen in het

bedrijfsleven. Hun wensen en behoeften zijn voor veel bedrijven in de moderne tijd vaak zelfs belangrijker dan die van de klanten. Ohmae heeft zelf aangegeven dat hij het belang van aandeelhouders verwerpelijk vindt (Ohmae, 1990, p.16). Hij zegt dat een bedrijf een sociaal instituut is wiens verantwoordelijkheid veel verder strekt dan alleen het welzijn van de aandeelhouders en de werknemers. Ward en Rivani zijn het er echter wel mee eens dat dit zo zou moeten zijn, maar in de realiteit is dit anders (Ward & Rivani, 2005). Voor dit onderzoek is deze kritiek niet relevant, omdat Move Media geen aandeelhouders heeft naast de vier oprichters, en hier dus ook geen rekening mee hoeft te houden.

Generiek of hybride

De positioneringsmodellen die naast het 3C-model zijn behandeld in paragraaf 4.2 komen vaak voort uit het model van Ohmae. Het grootste verschil met Ohmae is bij deze theorieën dat zij generiek zijn, waar Ohmae's theorie juist hybride is. Deze generieke modellen richten zich op één van de drie C's van Ohmae. Hamel en Prahalad (1990) zeggen dat een organisatie zich het beste kan richten op datgene waar het goed in is: de kerncompetenties. Porter (2008) vooral uit van de concurrentieomgeving waarbinnen het bedrijf zich bevindt. Treacy en Wiersema (1993) zeggen dat een organisatie zich moet onderscheiden door zich op één van de drie te focussen (customer intimacy, operational excellence of product leadership), maar geven zelf geen voorkeur aan. Dit laten zij aan de organisatie. Een hybride theorie als dat van Ohmae combineert juist alle drie, wat beter past bij het onderzoek.

Meer stakeholders

Ohmae onderscheidt in zijn theorie drie stakeholders waar een organisatie rekening mee moet houden bij het zoeken naar een onderscheidende positie in de markt. Dit zijn de drie C's: Customer, Competition en Corporation (Ohmae, 1982, p. 91-92). Edward Freeman betoogt in zijn theorie dat dit niet genoeg is. Hij onderscheidt er meer, zoals vakbonden, de politiek/overheid, de media, special interestgroepen, milieuactivisten, consumentenwaakhonden en leveranciers. Hij stelt dat als een bedrijf een onderscheidende en duurzame positie in de markt wil veroveren, zij ervoor moet zorgen dat ze voor zoveel mogelijk verschillende stakeholders waarde kan bieden (Freeman, 2010, p. 8-22).

Aanvulling

Ohmae heeft zelf niet stil gezeten nadat hij zijn 3C-theorie uitbracht. In 1990 kwam hij met een update voor zijn theorie, in de vorm van het boek *The borderless world*. Hierin gaat hij in op de globalisatietrend in de zakenwereld. Zoals de titel van het boek al aangeeft, gaat het hier om het verdwijnen (of, in ieder geval, vervagen) van landsgrenzen voor (grote) bedrijven. Het is voor bedrijven en consumenten steeds minder belangrijk waar een bedrijf vandaan komt. Voor bedrijven zelf is dit echter anders, zij hebben te maken met overheden en wisselkoersen. Daarom stelt Ohmae voor om twee C's toe te voegen aan zijn 3C-model: currency en country (Ohmae, 1990). Vooralsnog zijn deze echter minder van belang voor Move Media, daar het zich in eerste instantie op de Nederlandse markt richt. Potentiële klanten kunnen oorspronkelijk wel uit het buitenland komen, maar zij zijn actief binnen Nederland.

§ 4.6: Hypothesen

Op basis van de theorie van Ohmae zijn de volgende hypothesen geformuleerd voor dit onderzoek:

1. *Als Move Media het inspelen op de klantbehoeften als uitgangspunt voor de positioneringsstrategie neemt, dan is het het meest aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt zal innemen.*

Ohmae stelt een causaal verband tussen de klanten van een organisatie en duurzaam concurrentievoordeel. Een organisatie dient haar klanten te segmenteren en zich vervolgens te richten op het voldoen in de behoeften van haar klanten. Dan is het mogelijk voor de organisatie om een concurrentievoordeel te behalen en een meer onderscheidende positie in te nemen in de markt (Ohmae, 1982, p.99).

2. *Als Move Media het afstemmen van zijn sterke punten op de kernfactoren van succes op de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt als uitgangspunt voor de positioneringsstrategie neemt, dan is het het meest aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen.*

Ohmae stelt een causaal verband tussen de organisatie zelf en een meer onderscheidende positie in de markt. Een organisatie dient haar sterke punten te maximaliseren binnen deze kernfactoren van succes om een meer onderscheidende positie in te nemen binnen de markt. Hierbij is het van belang dat de organisatie haar sterke punten beter afstemt op de kernfactoren van succes dan haar concurrenten (Ohmae, 1982, p.110).

3. *Als Move Media de positionering van de concurrenten als uitgangspunt voor de positioneringsstrategie neemt, dan is het het meest aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen.*

Ohmae stelt een causaal verband tussen de concurrenten en een meer onderscheidende positie in de markt. Een organisatie kan een meer onderscheidende positie innemen door rekening te houden met manieren waarop de organisatie zich kan onderscheiden van haar concurrenten (Ohmae, 1982, p.126).

Hoofdstuk 5: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de gekozen methode van onderzoek besproken en uitgelegd waarom hiervoor gekozen is. Voor dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van twee vormen van onderzoek, namelijk deskresearch en kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews en een waardensessie. Per deelvraag wordt uiteengezet en onderbouwd waarom er welke methode wordt gebruikt.

Deelvraag 1: Hoe ziet de huidige Nederlandse bedrijfsbladenmarkt eruit?

Deze deelvraag zal worden beantwoord door middel van deskresearch. Het gaat hier om een extern onderzoek. Google zal de voornaamste database zijn waarin gezocht wordt. Het doel is om de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt in kaart te brengen. Hier gaat het om de grootte ervan, de verschillende vormen van bedrijfsjournalistiek die worden uitgeoefend en indien mogelijk, de gemiddelde kosten van het maken van een bedrijfsmagazine. Ook de mate waarin er on- en offline gewerkt wordt, wordt bekeken. Er zal gezocht worden naar bedrijfsjournalistiekbureaus en onafhankelijke journalisten, maar ook naar journalisten die in dienst zijn bij bedrijven die hun bedrijfsmedia intern maken. Het is in dit geval belangrijk om te kijken hoe de concurrenten zichzelf gepositioneerd hebben in deze markt. Deze deelvraag brengt het concurrentiegedeelte van het 3C-model van Ohmae in kaart.

Deelvraag 2: Wat zijn de kerncompetenties van Move Media?

Deze deelvraag wordt beantwoord door een combinatie van twee methoden, namelijk deskresearch en kwalitatief onderzoek. Het deskresearch-gedeelte bestaat uit het analyseren van het aangeleverde ondernemingsplan van Move Media. Vervolgens wordt dit verder uitgediept door het houden van een waardensessie met de vier oprichters van het bedrijf. Hier gaat het dus om een groepsgesprek waarbij de onderzoeker als moderator optreedt (Verhoeven, 2011, pp. 150-151). Dit gesprek heeft één hoofdvraag: wat zijn de kerncompetenties van Move Media? Het gesprek wordt ongestructureerd, waardoor de inbreng van de ondervraagden zo groot mogelijk is (Verhoeven, p. 150). Daarbij wordt ook een simpele associatietechniek toegepast: een associatieweb maken. In de bijlage is de topic guide die gebruikt zal worden toegevoegd. De topic guide die hoort bij de waardensessie is te vinden in bijlage III.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen, behoeften en struikelblokken voor potentiële klanten van Move Media met betrekking tot het inzetten van interactieve digitale bedrijfsbladen?

De derde deelvraag van het onderzoek wordt beantwoord door middel van kwalitatief onderzoek. De methode die hiervoor is gekozen is het houden van face-to-face interviews met potentiële klanten van Move Media. Het grote voordeel hiervan is dat het een goede mogelijkheid biedt om diep op materie in te gaan en het gezicht van de respondent te zien terwijl hij of zij nadenkt en antwoord geeft. Doorvragen is tevens eenvoudig. Dit is de beste manier om achter de diepste motieven van de respondenten te komen (Verhoeven, 2011, p. 141). De vragen die gesteld worden en terug te vinden zijn in de topic guides (bijlage III), zijn ontworpen om zoveel mogelijk te weten te komen over de kennis, gevoelens en intenties van de respondenten. De interviews zijn opgedeeld in vier onderdelen. Het eerste onderdeel is inleidend en verkent wat de respondent weet van het soort producten dat Move Media aanbiedt, zonder dat zij nog precies weten wat deze

producten zijn. Het gaat hier om algemene kennis over bedrijfsbladen en of/hoe deze worden gebruikt bij het bedrijf waar de respondent voor werkt.

Doelgroep

Er worden in totaal 7 vertegenwoordigers van potentiële klanten van Move Media te geïnterviewd. Deze worden aangeraden door de opdrachtgever, omdat zij het beste kunnen inschatten welke bedrijven die zij kennen zij na het onderzoek daadwerkelijk kunnen benaderen met Move Media. Er is voor het aantal gekozen omdat dit genoeg variatie in soorten bedrijven. Bovendien is het interviewen van 5 tot 10 respondenten een gangbaar aantal (Delnooz, 2003, p. 229). In bijlage III zijn de twee topic guides die zijn gebruikt voor de interviews terug te vinden. Dit zijn twee versies van dezelfde topic guide, een in het Nederlands en een in het Engels. De Engelse versie is genoodzaakt omdat een van de respondenten Amerikaans is en geen Nederlands spreekt.

De respondenten zijn allemaal telefonisch benaderd en hebben vervolgens een bevestigings-e-mail gekregen. De telefoonnummers en e-mailadressen zijn aangeleverd door de opdrachtgever. De interviews zijn afgenomen op de locaties van de respondenten zelf, in privéruimten zoals vergaderzalen en kantoren. Dit betekent dat de onderzoeker veel kilometers aflegt hiervoor. Vanuit Hoofddorp reist de onderzoeker onder andere naar 's-Hertogenbosch, Amersfoort en Delft. Hiervoor is gekozen om de respondenten te ontlasten en in een bekende omgeving te interviewen. De privéruimten zijn gekozen om mogelijkheden tot afleiding zoveel mogelijk in te perken, zodat zowel de interviews in rust af te kunnen nemen als om ervoor te zorgen dat de opnamen van de vraaggesprekken zo helder mogelijk te houden. Alle opnamen zijn gedaan met de dictafoonapplicatie van een iPhone 5s.

Hoofdstuk 6: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Deze worden per deelvraag uiteengezet. Allereerst wordt er kort beschreven hoe de interviews zijn verlopen.

§ 6.1: De interviews

In totaal zijn er voor dit onderzoek door de opdrachtnemer elf respondenten geïnterviewd, waaronder de vier oprichters van Move Media in een waardensessie. De gesprekken varieerden in lengte tussen de 22 en 35 minuten. Dit gaf bij elke respondent genoeg tijd om de achterliggende redenen en motieven van hun antwoorden te achterhalen. Een van de interviews is in het Engels afgenomen, omdat de respondent in kwestie Amerikaans is, en geen Nederlands spreekt. Dit leverde geen problemen op. De interviews zijn, zoals gepland, allen afgenomen op de locaties waar de respondenten werken. Zo werden de interviews afgenomen in Amsterdam, Den Haag, 's-Hertogenbosch, Delft, Amersfoort en Beverwijk. De waardensessie met de oprichters van Move Media is gehouden in Hoofddorp, op het adres van Zeekhoe Communicatie. Elk interview kon ongestoord worden afgenomen, op een enkele rinkelende telefoon na. In totaal zijn er zeven externe respondenten geïnterviewd en vier interne respondenten.

§ 6.2: Hoe ziet de huidige Nederlandse bedrijfsbladenmarkt eruit?

Deze deelvraag is onderzocht door middel van deskresearch. De meest specifieke informatie over het aantal bedrijfsjournalisten is afkomstig uit het jaar 2011, toen waren het er 6.000. Deze 6.000 professionals brachten in totaal ruim 16.000 titels uit (Bakker, 2012). Hoeveel van die 16.000 titels digitaal zijn, is onbekend. Over het aantal uitgeverijen in Nederland zijn recentere cijfers beschikbaar. Op dit moment zijn het er ruim 3.500 (Rabobank, Z.D.). Hoeveel van deze uitgeverijen ook bedrijfsmedia uitgeven is onbekend, dat geldt voor zowel digitale als fysieke media. Er is ook een duidelijke trend te zien wat betreft de verhouding tussen papier en digitaal. Waar de vier grootste kranten van Nederland in de afgelopen 14 jaar maar liefst 40% van hun betaalde oplage hebben verloren, blijft de oplage van E-papers verder groeien. Daarbij gaan ook hun advertentie-inkomsten omlaag (Rabobank, Z.D.).

De grootste concurrenten voor Move Media zijn Maters & Hermsen, Born05, Bladenmakers en ARComm. Het werk dat Born05 levert komt nog het dichtste in de buurt van wat Move Media aanbiedt qua interactiviteit. Zij richten zich echter meer op grote merken zoals ING, De Wereld Draait Door en KLM. Dit is (in ieder geval in eerste instantie) niet waar Move Media zich op richt.

§ 6.3: Wat zijn de kerncompetenties van Move Media?

De kerncompetenties van Move Media zijn op twee manieren onderzocht. Als eerste is er gekeken naar het ondernemingsplan, en vervolgens is er een waardensessie gehouden met de vier oprichters. 'Flexibiliteit' en 'maatwerk' zijn twee zeer sterke kerncompetenties van het bedrijf. Deze komen beide duidelijk naar voren in deze quote van Paul Zeebregts uit de waardensessie: *"Dus we kunnen een blad op maat maken voor een branche, voor een bedrijf binnen die branche, maar ook voor de klant van dat bedrijf binnen die branche, en dan heb je het echt over maatwerk,"* aan te vullen met *"we maken een blad [niet] op maat voor een bedrijf, nee we maken het op maat voor de lézer, voor de klant van dat bedrijf. En op die manier door alles te verzamelen wat voor die klant interessant en relevant is in één magazine, houdt onze klant zijn klant bij zich."*

De flexibiliteit blijkt ook uit het feit dat het bedrijf enkel mankracht en middelen inzet wanneer het nodig heeft. In de basis is het bedrijf klein. Per opdracht bekijkt het team welke specialisten van buitenaf er nodig zijn (of juist niet nodig zijn): *"We slepen niet een heel bestaand imperium mee aan papieren magazines, kranten, personeelsbestanden, dus wat ons uniek maakt is dat we relatief snel en goedkoop kunnen zijn, dus die flexibiliteit weer, omdat we niet van alles met ons meetrekken wat grote uitgevers wel hebben, die zitten nog steeds met bestaande bladen die toch nog gemaakt moeten worden, ook al zijn er weinig abonnees.[...] Wij beginnen met een schone lei."*

Dat laatste sluit ook aan op de kerncompetentie 'vooruitstrevendheid,' die duidelijk naar voren kwam in zowel het concept als in de waardensessie: *"Wij zien de toekomst voor een stervend segment. Dat is het. Die hele uitgeverij is ten onder aan het gaan, aan het uitsterven, maar wij zien waar dat naartoe moet, hoe die toekomst eruit ziet."* Die toekomst ziet eruit als een interactief digitaal magazine dat gedistribueerd wordt via een app voor tablets en smartphones. De magazines kunnen interactiever en dynamischer worden gebruikt door het toevoegen van video's, geluid, html-elementen, interactieve (360°) fotografie, animaties, spelletjes, webshops, navigatie, en meer. Ze kunnen bovendien terugvallen op een schat aan ervaring: *"Wij hebben ouderwetse degelijke kennis en ervaring, en dat dat wordt ingezet in nieuwe media, dat in Nederland nog niet bekend is. Het hele bladen maken, het verkopen, het schrijven, het hebben van een bedrijf überhaupt, dat kunnen we allemaal, dat hebben we ook allemaal bewezen. Nieuwe media wordt over het algemeen ontwikkeld en op de markt gebracht door hele jonge mensen, heel enthousiast, van hartstikke leuk, maar die hebben eigenlijk alleen nog maar van het technische gedeelte kaas gegeten. Wij kunnen alles, heel stabiel, en we hebben ons nu in een bepaald element verdiept wat in Nederland nog niet bekend is."*

§ 6.4: Wat zijn de wensen, behoeften en struikelblokken voor potentiële klanten van Move Media met betrekking tot het inzetten van interactieve digitale bedrijfsbladen?

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews weergegeven. Achter de quotes staat tussen haakjes welke respondent deze uitspraak heeft gedaan.

Een belangrijke behoefte die de respondenten lieten blijken, is een goede presentatie geven van hun organisatie. Een samenvatting hiervan is: *"Satisfy current investors, look for new ones and showcase a more human side of what you do (3)."* Dit is bijvoorbeeld voor een investeringsmaatschappij die voornamelijk werkt met goede doelen, Triple

Jump. De respondent die daar werkt heeft het idee dat het imago van het werk dat zij doen saai is, en een interactief digitaal magazine kan daar een uitkomst voor zijn. Deze behoefte komt ook terug bij respondenten 1, 5, en 6.

Specifieker is ook het uiterlijk belangrijk voor meerdere respondenten. Voor respondent 2, bijvoorbeeld, die bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie werkt, zou het een verbetering zijn op de nieuwsbrief die ze nu hebben. Ze verwacht namelijk: *"Dat het heel hip is. Dat het fancy en glossy is, in plaats van een beetje statisch, wat we nu doen. Waar je dus ook een beetje bij de tijd bent en eruit ziet alsof je bij de tijd bent (2)."* Dit komt ook terug bij respondent 2, en respondenten 6 geeft hierbij ook aan dat het helpt om een imago neer te zetten, zeker als het er "slick" uitziet (al wist hij niet of dat bij zijn werkgever, BivT, past). Respondent 7 werkt bij Brandbase, een PR/marketingbureau, en benadrukt ook dat hoe een blad eruit ziet belangrijk is, maar dat dat te weinig gedaan wordt: *"Dus 'copy-wise', zeg ik ook altijd van 'ja, dat mag vaak ook wel een flinke lepel jus hebben.' Dus om het zo maar eens te zeggen, dan zou ik het als saai bestempelen (7)."*

Een hip, glossy uiterlijk is echter niet voor iedereen belangrijk. Huidige papieren bladen die dat hebben belanden bij respondent 1 namelijk net zo goed in de vuilnisbak, omdat hij er teveel krijgt: *"Ik zie bedrijfsbladen die worden gezonden en opgestuurd in een plastic folietje met mijn naam erop en doe er maar wat mee. Geen idee wat ik ermee moet en nogmaals ik vind het zonde van het geld maar het gaat rechtstreeks de vuilnisbak in (1)."* Bovendien is eerlijkheid ook van belang voor respondent 1: *"De boodschap moet integer zijn vind ik, zodra het een klein beetje RTL-gehalte krijgt, dan haak ik meteen af. Daar heb ik absoluut een vreselijke hekel aan, als het suggestief is, of als er woorden in staan als 'we denken dat', of 'misschien is het...' Het moet objectief zijn en het moet waar zijn (1)."* Dit laat zien dat van klassieke uitgaven zomaar niets op kunnen leveren, en ook op een manier die lastig te meten is.

Iets anders wat van groot belang is bij een digitaal magazine is dynamiek: *"Ik denk dat het voordeel van een digitaal blad is dat het een stuk dynamischer is dan iets geprints. Je kunt denk ik veel makkelijker op de actualiteiten inspringen (5)."* Bij deze dynamiek komt ook kijken dat het makkelijker is om klant-specifieke informatie te bieden. Dit komt terug bij respondent 1, en respondent 4 geeft hier een voorbeeld van: *"Enerzijds wil je je ook mee in de branding, wil je weg zetten, of dat nou Ricoh of Coca Cola of Heineken of de Ikea, je wil op de een of andere manier aan je doelgroep vertellen wat je nieuw hebt en waarvoor je als organisatie in de markt zit. Dat wil je zo breed mogelijk doen, maar voor de klanten, die willen gewoon zo specifiek mogelijk hebben. Als Ricoh bedienen we heel BV Nederland, maar ja de artikelen over de gezondheidszorg vindt de advocatuur minder interessant en vindt het onderwijs interessant, dus die willen eigenlijk alleen maar de artikelen die voor hun branche... die daarop betrekking hebben (4)."*

Een belangrijke behoefte voor respondent 6 is het kunnen zien wat het blad oplevert, het moet volgens hem aantoonbaar klanten trekken. Respondent 5, die werkt voor IT-bedrijf Fortinet, verwoordt dit ook goed: *"Ik denk dat je daarnaast moet laten zien dat je er een bepaalde ROI mee kunt halen, maar dat is natuurlijk een beetje afhankelijk van de doelstellingen die een bedrijf heeft, maar je kunt daadwerkelijk laten zien dat de boodschap die over probeert te brengen, dat die gezien wordt of dat erop doorgeklikt wordt, of dat het filmpje wordt gelezen of dat er een chat op wordt gestart. Ik denk dat dat wel heel belangrijk is (5)."*

Return-on-investment (ROI) is van groot belang. Veel respondenten gaven namelijk aan dat het financiële plaatje hun grootste struikelblok is: *"Een reden zou kunnen zijn dat de kosten en batenanalyse, dat het te veel, te duur is, en dat je er te weinig rendement uithaalt. Dat heeft ook met je te maken. Stel dat je zaken doet met twee grote klanten en dat je daar 80% van je business uit haalt, waarom zou ik dan moeite doen om andere binnen te halen (1)?"* Ook respondenten 2, 3, 4 en 6 gaven dit aan als hun belangrijkste reden.

Respondent 2 is op dit moment dan ook niet geïnteresseerd. Naast de financiën zegt ze dat de infrastructuur van de overheid het niet aan kan: *"Op korte termijn die infrastructuur niet gaat verbeteren. En we steeds meer worden teruggeworpen op de dingen die we al hebben. En die geen grote investering kosten, omdat hier ook bezuinigd wordt. Dus alles wat een extra investering is, moet je echt enorm goed kunnen beargumenteren en dan is een communicatiebedrijfsblad niet het primaire proces en nu gaat toch eigenlijk alles via het primaire proces (2)."* Ook respondent 1, werkzaam bij RealOpenIT, is op dit moment niet geïnteresseerd. Dit komt omdat zij net een nieuw systeem hebben. De timing is volgens hem dus niet goed. De rest van de respondenten staat er wel voor open om in ieder geval de opties te bekijken. Voor respondent 7 zou het ook op een andere manier kunnen of zelfs moeten werken, aangezien Brandbase zich vooral bezig houdt met evenementen. Bij hen zou het afhangen van hun opdrachtgever. Respondent 6 is kritisch: *"We staan altijd open voor interessante voorstellen, voor een interessant praatje. Laat het niet twee uur duren ofzo, maar laat het gewoon zien. Laat zien wat je ermee kan. En overtuig ons maar. En als we goed genoeg overtuigt zijn dan is dat prima. En dan komen we wel ergens. Alleen, zoals ik zei, we kijken kritisch. Kunnen we het goed zien aan wat verteld wordt dat we onze investering eruit gaan halen (6)."*

De respondenten is ook gevraagd naar wat zij denken dat het laten maken van een interactief digitaal bedrijfsblad kost. De resultaten variëren. Zo denkt respondent 6 aan € 5.000,- per stuk, verwacht respondent 4 opstartkosten van € 20.000,-, dan € 40.000,- voor het eerste jaar en daarna zo'n € 25.000,- per jaar, en heeft respondent 5 geen idee. De prognose van Move Media zelf, te vinden in het ondernemingsplan, komt uit op € 22.500 voor één editie (Opdrachtgever, 2015).

Iets waar alle respondenten bij aangeven dat ze interesse hebben is de optie om een interactief digitaal bedrijfsblad te delen met andere bedrijven of organisaties. Respondent 1 verwoordt het zo: *"Zeker. Ik vind dat dat een stukje, dat straalt ook uit dat je overtuigd bent van je eigen kennen en kunnen. Het straalt uit dat je slim bezig bent, intelligent bezig bent, niemand verandert alles alleen. Niemand zegt wij zijn de enige. Exclusiviteit bestaat niet in deze wereld. Maar als je dit slim strategisch en professioneel, dan ben ik daar wel voor te porren ja (1)."* Bij respondent 6 ligt de motivatie hiervoor op het financiële vlak: *"Nou Ja, dat is interessant he. [...] Als het de kosten naar beneden brengt, dan is dat inderdaad aantrekkelijker (6)."* Respondent 4 combineert deze twee argumenten: *"Ik zie ook wel de kracht van het samen te doen, want dan kun je verder komen. In deze maatschappij is het niet meer zo dat we allemaal als individualisten onze klanten gaan verdienen. Je moet juist veel meer nadenken in de keten, hoe je elkaar kan helpen. Daar zitten naast zeg maar de kostenvoordelen, ook een hele hoop schaalvoordelen en efficiencyvoordelen doordat je samen elkaars klanten kunt benaderen en kunt bereiken, dus daar zie ik meer de voordelen in dan de kostenvoordelen (4)."*

Respondent 5 ziet een samenwerking met derden wel zitten, maar alleen als zij het ook initiëren: *"ik kan me voorstellen dat zij zoiets uitbrengen, en dat ze dat dan doen met verschillende fabrikanten daarin, waaronder wij. Dat ze zeggen je kunt daarin deelnemen, we hebben verschillende pakketten, je kunt daar groots in zijn, je kunt daar heel klein in zijn. Je kunt video's dit en dat. En dan kan ik me voorstellen dat dat bij elkaar komt. Zeg maar dan regelen zij dat ook verder en maken wij gebruik van iets wat zij opzetten. Dan zie ik het wel gebeuren (5)."*

Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek besproken die voortvloeien uit de resultaten die zijn weergegeven in het vorige hoofdstuk. Allereerst wordt in paragraaf 7.1 bekeken of de drie hypothesen van het onderzoek worden geaccepteerd of verworpen. Vervolgens wordt elke deelvraag in een paragraaf beantwoordt. Tenslotte volgt een samenvattende conclusie, die tevens antwoord geeft op de probleemstelling.

§ 7.1: Hypothesen

In deze paragraaf wordt bekeken of de hypothesen die zijn opgesteld in hoofdstuk 4 worden aangenomen of verworpen.

Hypothese 1: Als Move Media het inspelen op de klantbehoeften als uitgangspunt voor de positioneringsstrategie neemt, dan is het het meest aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt zal innemen.

Omdat vijf van de zeven ondervraagden aangeeft geïnteresseerd te zijn in wat Move Media te bieden heeft, en gevoelig zijn voor de flexibiliteit van het bedrijf en de mogelijkheden om eventueel een magazine te delen met derden, wordt deze hypothese aangenomen.

Hypothese 2: Als Move Media het afstemmen van zijn sterke punten op de kernfactoren van succes op de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt als uitgangspunt voor de positioneringsstrategie neemt, dan is het het meest aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Ook deze hypothese wordt aangenomen. In de Nederlandse uitgeversbranche is een duidelijke trend te zien waarbij de digitale edities van uitgaven steeds populairder worden, terwijl de fysieke edities juist minder worden afgenomen. Bovendien nemen de inkomsten via advertenties af. De onafhankelijkheid van fysieke uitgaven en advertentie-inkomsten zijn duidelijke kernfactoren van succes in de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt. Move Media speelt hier op in.

Hypothese 3: Als Move Media de positionering van de concurrenten als uitgangspunt voor de positioneringsstrategie neemt, dan is het het meest aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen.

De derde hypothese wordt ook aangenomen. Als er gekeken wordt naar de positionering van de voornaamste concurrenten van Move Media, is er te zien dat zij zich of op een ander marktsegment richten, of dat zij meer gericht zijn op print. Ten opzichte van die positioneringen kan Move Media zich onderscheiden. Het feit dat Move Media moderne versies van al bestaande producten aanbiedt, is een voordeel.

§ 7.2: Hoe ziet de huidige Nederlandse bedrijfsbladenmarkt eruit?

Door een gebrek aan specifieke en recente cijfers, is deze vraag moeilijk te beantwoorden. Wat wel duidelijk is, is dat digitale uitgaven van bladen en kranten steeds populairder worden, terwijl hun papieren oplagen met het jaar kleiner worden. De daling in advertentie-inkomsten is ook een trend die al enkele jaren voortduurt (Rabobank, Z.D.). Belangrijke kernfactoren van succes zijn binnen deze markt dus het focussen op digitale media, en het niet afhankelijk zijn van adverteerders. Veel concurrenten die hetzelfde doen als Move Media zijn niet te vinden. Slechts één bedrijf biedt op deze markt producten aan die enigszins lijken op wat Move Media aanbiedt. Omdat dit bedrijf zich meer richt op een hoger segment, is er meer dan genoeg ruimte op de markt voor Move Media om zich te manifesteren met een vrijwel uniek product.

§ 7.3: Wat zijn de kerncompetenties van Move Media?

Uit het onderzoek is gebleken dat de kerncompetenties van Move Media 'flexibiliteit,' 'maatwerk,' 'vooruitstrevendheid,' en 'ervaring' zijn. Daarbij moet ook opgemerkt worden dat de organisatie geen grote overheadkosten heeft, zich volledig richt op digitale uitgaven, en onafhankelijk is van adverteerders. De flexibiliteit en het maatwerk uiten zich in het feit dat voor elke individuele klant een uniek product wordt gemaakt, dat zelfs tot in detail op maat gemaakt kan worden voor klanten van deze klant. Daarnaast duidt het op het scala van mogelijkheden dat het bedrijf kan bieden, waarbij de klant enkel betaald voor dingen die ook daadwerkelijk in het blad komen te staan, omdat Move Media specialisten uit hun netwerk benadert die niet vast verbonden zijn aan het bedrijf. De vooruitstrevendheid uit zich in het vernieuwende product, dat in deze vorm nog niet bestaat in Nederland. Hiermee speelt de opdrachtgever in op de digitaliseringstrend. De ervaring die Move Media kan bieden in combinatie met deze vorm van technologische vooruitstrevendheid is zeldzaam, en daarom een sterke kerncompetentie van het bedrijf.

§ 7.4: Wat zijn de wensen, behoeften en struikelblokken voor potentiële klanten van Move Media met betrekking tot het inzetten van interactieve digitale bedrijfsbladen?

De belangrijkste wensen en behoeften van potentiële klanten met betrekking tot het inzetten van interactieve digitale bedrijfsbladen zijn volgens de respondenten een 'strak' uiterlijk om zich te kunnen presenteren bij hun doelgroep, dynamiek in zowel de mogelijkheden binnen het blad, als vanuit Move Media zelf en de mogelijkheid om te kunnen bijhouden wat het ook daadwerkelijk oplevert om de return-on-investment in het oog te kunnen houden. Daarbij worden de voordelen van het uitgeven van een digitaal magazine gezien ten opzichte van een papieren blad. Het belangrijkste struikelblok bleek voor de meesten het financiële plaatje te zijn. Voor IT-bedrijven is dit van iets minder belang, maar voor bijvoorbeeld de rijksoverheid is dat een ander verhaal. Bij de overheid spelen ook lastige richtlijnen een rol. Een goede manier om de financiële drempel te verlagen, is om organisaties de mogelijkheid te bieden een dergelijke uitgave te delen met derden. Dit bleek voor vrijwel elke respondent een interessante optie te zijn, en is dus ook de moeite waard om verder te exploreren bij het pitchen voor een potentiële

klant. In het implementatiehoofdstuk wordt verder per potentiële klant uiteengezet hoe zij het beste kunnen worden benaderd.

§ 7.5: Samenvattende conclusie

In deze paragraaf worden de bovengenoemde conclusies samengevoegd en leiden tot beantwoording van de probleemstelling van het onderzoek. De probleemstelling luidt:

Hoe kan Move Media voor potentiële klanten een unieke positie in de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt innemen ten opzichte van de concurrentie?

Alles bij elkaar genomen, is het aannemelijk dat Move Media een goede kans op succes maakt op de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt. De organisatie focust zich op een innovatief product, en gaat mee op de digitaliseringsgolf die op de Nederlandse markt steeds sterker wordt. Dit doet het zonder de bagage die oudere uitgeverijen met zich mee brengen uit hun papieren verleden en heden. Dit zijn kernfactoren van succes waar Move Media zich op afstemt. Kerncompetenties van het bedrijf zijn flexibiliteit, maatwerk, vooruitstrevendheid en ervaring. Concurrentie voor het product is er ook nauwelijks. Slechts één concurrent biedt een product dat in de buurt komt bij wat Move Media aanbiedt. De klantbehoeften sluiten ook aan op wat de uitgeverij te bieden heeft. Het voornaamste waar de opdrachtgever op moet letten is het kostenplaatje, wat belangrijk is voor potentiële klanten. Een populaire oplossing hiervoor is het aanbieden van een blad dat gedeeld wordt door meerdere partijen. Als Move Media zich inzet om rekening te houden met de bovenstaande gegevens, zou niets ze in de weg moeten staan.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

Deze paragraaf bespreekt welke aanbevelingen er gedaan worden naar aanleiding van de resultaten en conclusies. Deze dragen bij aan het behalen van de doelstelling van het onderzoek. De paragraaf is onderverdeeld naar de positionering in het algemeen en de drie onderdelen van het model van Ohmae: klantbehoeften, kerfactoren van succes en de concurrentie. De doelstelling van het onderzoek luidt:

Inzicht verkrijgen in de concurrentie, kerncompetenties en behoeften van potentiële klanten van Move Media, teneinde een positioneringsadviesrapport aan Move Media te kunnen opleveren.

§ 8.1: De positionering

Zoals gebleken uit de resultaten en conclusies die uit het onderzoek aan de hand van de theorie van Ohmae, kan Move Media een onderscheidende positie in de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt innemen wanneer het aandacht schenkt aan zijn eigen krachten, de klantbehoeften en de concurrentie. De onderzoeker beveelt wel aan om vooral goed te kijken naar de kerncompetenties en klantbehoeften, zonder de concurrentie uit het oog te verliezen. Dit omdat de concurrentie op dit moment niet groot is. Dit biedt de mogelijkheid om strategie 2 van Ohmae na te streven: bouwen op relatieve superioriteit. Dit betekent dat het bedrijf er gebruik van moet maken dat de geleverde diensten niet direct concurreren met de andere bedrijven in de markt.

§ 8.2: De behoeften van potentiële klanten

Uit de resultaten blijkt dat kosten belangrijk zijn voor potentiële klanten. Voor de meesten is dit het grootste struikelblok. Daarom is de aanbeveling hier om duidelijke prijsinformatie te bieden. Daarnaast is het verstandig om altijd de optie te geven om een digitale uitgave te delen met andere bedrijven, wat de kosten drukt. Alle respondenten gaven aan hiervoor open te staan. Het is bovendien goed om te benadrukken hoe breed en vergaand de mogelijkheden van het platform zijn. Respondenten gaven aan dat zij willen kunnen zien wat het ze oplevert en dat het dus een meerwaarde is voor hun bedrijf. Klanten willen ook graag zien dat het eindproduct er 'strak' uitziet, dus het is aan te bevelen om hier voorbeelden van te kunnen laten zien. Zij willen dat het iets is wat er echt uit springt en niet een van de vele bedrijfspublicaties wordt dat mensen zomaar negeren.

§ 8.3: Kerncompetenties afstemmen op kernfactoren van succes

De prijs van de diensten is een belangrijke kernfactor van succes in deze markt. Daarom is aanbevolen om potentiële klanten duidelijk te maken dat Move Media flexibel is en een product op maat maakt (een belangrijke kerncompetentie). Het is belangrijk om goed uit te leggen dat de klant enkel betaalt voor wat er ook daadwerkelijk gebruikt wordt en dat er dus geen grote overheadkosten aan vast zitten. Een andere kernfactor van succes is in deze markt dat de producten een goede en vlijende weergave geeft van de klant. Hierbij wordt dan ook aanbevolen om te laten zien waar Move Media toe in staat is en dat het

daadwerkelijk kwaliteit biedt. Interactie kan ook worden geïdentificeerd als een kernfactor van succes. Hierbij gaat het niet alleen om video's en 360 graden fotografie, maar ook de mogelijkheid om direct contact te kunnen hebben met klanten en feedback van ze te ontvangen. Wat hier ook bij hoort is het kunnen zien wat klanten doen met de interactieve publicatie en deze gegevens kunnen analyseren. Aanbevolen wordt om dit mogelijk en inzichtelijk te maken voor klanten.

§ 8.4: De concurrentie

De belangrijkste concurrenten voor Move Media zijn Maters & Hermsen en Born05. Zij zijn de meest bekende en vooruitstrevende bureaus die actief zijn in dezelfde markt. Daarom wordt aanbevolen om vooral deze twee bureaus nader te bestuderen waar mogelijk. Vooral het werk dat Born05 verricht voor KLM komt het meest in de buurt van wat Move Media aan wil bieden. Dit is een succesvol digitaal magazine met een krachtige en dure uitstraling. De daadwerkelijke kosten die KLM heeft voor dit project is onbekend. Het ligt voor de hand dat vooral op het gebied van kosten Move Media een betere keuze is, maar het is aan te raden om in ieder geval te proberen te onderzoeken wat de prijsniveaus daar zijn.

Hoofdstuk 9: Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de in hoofdstuk 7 genoemde conclusies en aanbevelingen uiteengezet en geconcretiseerd. Dit begint bij het maken van een SWOT-analyse van de situatie van Move Media. Vervolgens wordt er per onderzochte doelgroep een benaderingsadvies gegeven en worden er doelstellingen bepaald en hier een globale planning voor beschreven.

§ 9.1: SWOT-analyse

In deze paragraaf wordt de SWOT-analyse behandeld die is ingevuld naar aanleiding van de uitkomsten en conclusies van het onderzoek. Hierin worden de krachten, zwaktes, kansen en bedreigingen voor Move Media weergegeven (tabel 1).

Krachten ○ Uniek product ○ De producten worden volledig op maat gemaakt ○ Veel ervaring ○ Move Media heeft niet dezelfde bagage/overhead als grote uitgeverijen	Zwaktes ○ Potentiële klanten weten nog weinig over de mogelijkheden ○ Potentiële klanten zien niet allemaal het nut in
Kansen ○ Mogelijkheid voor verschillende klanten om een uitgave te delen om kosten te drukken ○ Versatiliteit van het platform, het hoeft niet alleen een magazine te zijn ○ Op dit moment zijn er nog geen concurrenten te vinden die exact hetzelfde product aanbieden	Bedreigingen ○ De prijsperceptie is hoog en voor een aantal een dealbreaker ○ De technologie waar Move Media mee werkt is ook toegankelijk voor concurrenten

Tabel 1: SWOT-analyse

§ 9.2: Benadering verschillende branches

Voor dit onderzoek zijn er huidige klanten van Zeekhoe Communicatie uit verschillende branches geïnterviewd die worden gezien als potentiële klanten voor Move Media. Naar aanleiding van deze interviews wordt in deze paragrafen per branche weergegeven wat de beste strategie is om ze te benaderen met Move Media. Hierbij wordt verteld wat de belangrijkste aandachtspunten waren van de respondenten uit de desbetreffende branches, en of het de moeite waard is om ze met Move Media te benaderen.

IT

Voor dit onderzoek zijn drie vertegenwoordigers van de IT-branche geïnterviewd. Het gaat hier om [respondent 1] van RealOpenIT, [respondent 4] van Rico en [respondent 5] van Fortinet, waarvan de als tweede genoemde de meeste concrete interesse toonde. In tabel 2 staan de belangrijkste aandachtspunten voor het benaderen van deze branche beschreven.

Aandachtspunten IT-branche
○ Beschikbaarheid op meerdere devices ○ Kunnen richten op specifieke doelgroepen ○ Makkelijk zoeken naar specifieke onderwerpen ○ Distributiemethode uitleggen ○ Visuele en interactieve (zowel qua inhoud als met hun doelgroep) mogelijkheden tonen ○ Meetbaarheid van resultaten uitleggen en benadrukken ○ Duidelijke uitleg van het financiële plaatje ○ Duidelijk maken wat de expertise van het Move Media team is ○ Duidelijk maken dat Move Media ook de inhoud verzorgt en up-to-date houdt ○ De mogelijkheid bieden om een publicatie te delen met andere organisaties

Tabel 2: Aandachtspunten IT-branche

Gezondheidszorg

Voor dit onderzoek is een respondent geïnterviewd die werkzaam is in de gezondheidszorg: [respondent 6] van BivT (Bijscholing instituut voor Therapeuten). Hij staat open voor een gesprek. In tabel 3 staan de belangrijkste aandachtspunten die uit dit gesprek zijn gekomen.

Aandachtspunten gezondheidszorg
○ De kosten het belangrijkste ○ Willen goed kunnen zien of het de investering waard is ○ Mogelijkheden laten zien voor een laag budget ○ De mogelijkheid bieden om een publicatie te delen met andere organisaties ○ Duidelijk maken dat ze zelf de inhoud niet hoeven te verzorgen ○ Laten zien hoe het goed kan zijn voor het imago ○ Voordelen uitleggen ten opzichte van een normale website

Tabel 3: Aandachtspunten gezondheidszorg

Overheid

Van de zeven respondenten was er een vertegenwoordiger van de rijksoverheid: [respondent 2], van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Zij heeft op dit moment geen interesse in wat Move Media te bieden heeft. In tabel 4 staat aangegeven wat de belangrijkste punten zijn.

Aandachtspunten rijksoverheid
○ Er is weinig tot geen geld beschikbaar ○ De overheid heeft te maken met strenge vormvereisten waar niet van mag worden afgeweken ○ De huidige infrastructuur is te verouderd ○ Een publicatie delen met meerdere ministeries kan eventueel wel interessant zijn.

Tabel 4: Aandachtspunten rijksoverheid

Financiële dienstverlening

In dit onderzoek is de sector financiële dienstverlening vertegenwoordigd door [respondent 3], werkzaam bij Triple Jump. Zij staat zeer open voor wat Move Media te bieden heeft. De belangrijkste aandachtspunten zijn te lezen in tabel 5.

Aandachtspunten financiële dienstverlening
○ Laten zien hoe een publicatie van Move Media de organisatie in de spotlights kan zetten ○ Staat enigszins open voor het delen met andere organisaties, moet vooral weten of dit haar veel extra tijd zou kosten ○ Mogelijkheden laten zien voor een enigszins klein budget (grootste obstakel) ○ Visuele mogelijkheden tonen (foto's, video's, etc.) ○ Laten zien dat het de investering waard is

Tabel 5: Aandachtspunten financiële dienstverlening

PR/Marketing

De laatste vertegenwoordigde branche is PR/Marketing. Hiervoor is [respondent 7] van BrandBase geïnterviewd. Hij toont interesse en tevens een andere structuur waar Move Media mee te maken zou krijgen, mochten zij met BrandBase in zee gaan. In tabel 6 staan de aandachtspunten uit dit gesprek beschreven.

Aandachtspunten PR/Marketing
○ Focus op events ○ Samenwerkingen zouden op projectbasis zijn ○ Budgetten hangen af van de opdrachtgevers van BrandBase ○ Geen interesse om een dergelijke publicatie te laten maken voor/over BrandBase zelf ○ Laat zien wat de visuele en interactieve mogelijkheden zijn ○ Laat zien dat het meer kan dan een standaard tijdschrift, wat de meerwaarde is

Tabel 6: Aandachtspunten PR/Marketing

§ 9.3: Doelstellingen

Voor de komende maanden zijn er twee doelstellingen opgesteld die worden voorgesteld aan Move Media op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek, namelijk:

1. Er moeten pitches worden ontwikkeld op basis van de resultaten van het onderzoek die per doelgroep gebruikt kunnen worden, daar niet elke doelgroep dezelfde eisen stelt.
2. De uitkomsten van de waardensessie moeten verwerkt worden in de huidige communicatie-uitingen van Move Media en gekoppeld worden aan de behoeften van potentiële klanten.

Als deze doelstellingen worden behaald, is Move Media er helemaal klaar voor om klanten binnen te halen.

§ 9.4: Planning

In deze paragraaf worden de planning die nodig is om de doelstellingen uit paragraaf 8.3 te kunnen behalen. De globale planning voor het behalen van de doelstellingen staat hieronder weergegeven. Hier kan nog enigszins van afgeweken worden.

Wanneer	Wie	Wat
01-07-2016 tot 31-07-2016	Paul Zeebregts en Karianne Hoekstra	Verwerken uitkomsten waardensessie en koppelen aan klantbehoeften
01-07-2016 tot 15-08-2016	Geheel directieteam	Pitches ontwikkelen voor verschillende doelgroepen

Literatuurlijst

- Bakker, S. de. (2012, 26 januari). De opmars van mannen als customermediamakers. Opgevraagd op 12 juni 2015 via <http://marketingtribune.nl/content/weblog/2012/01/de-opmars-van-mannen-als-customermediamakers/>
- Born05. (n.d.). Who We Are [organisatiebeschrijving]. Opgevraagd op 12 juni 2015 via <http://www.born05.com/about/>
- Delnooz, P. (2003). Onderzoekspraktijken. Boom: Amsterdam.
- Elemans, C. (2015). Public Sector [webpagina]. Geraadpleegd op 15 december 2015 via <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/publieke-sector/index.html>
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: a stakeholder approach*. P. 8-22. Cambridge University Press: Cambridge.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). The core competencies of the corporation. MA: Boston.
- Herlé, M. (2013). Bladen maken: Periodieken in de bedrijfscommunicatie. Adformatie groep: Amsterdam.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. California Management Review, 47 (3), pp. 105-121.
- Kok, F., Petric, I., Vos, B. de & Hulst, W. (2016). *Rapportage 2015 Media Standaard Survey (MSS)*. Geraadpleegd op de website van Magazine Media Associate: <http://www.gpt.nuv.nl/Uploads/2016/3/mss-2015-rapportage-160223-def.pdf>
- 18.000 journalisten in Nederland [nieuwsbericht]. (2015, 28 september). Opgevraagd van <https://www.villamedia.nl/artikel/18.000-journalisten-in-nederland>
- Koning, A. & Woltheus, B. (2016). Industrie [webpagina]. Geraadpleegd op 12 februari 2016 via <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/industrie/index.html>
- Logeion Bedrijfsjournalistiek [LinkedIn-pagina]. (Z.D.). Opgevraagd op 12 mei 2015.
- Maters, J. (2005, 1 april). 8000 Bedrijfsbladenmakers in Nederland. Geraadpleegd op 2 juni 2015 via <http://www.bedrijfsjournalistiek.nl/8000-bedrijfsbladenmakers-in-nederland/>
- Maters & Hermesen. (n.d.). Hier staan we voor [organisatiebeschrijving]. Geraadpleegd op 12 juni 2015 via <http://www.matershermsen.nl/wie-zijn-we/hier-staan-we-voor>
- Michels, W. (2013). Communicatie Handboek. Noordhoff Uitgevers: Groningen.
- Move Media. (2015). Ondernemingsplan Move Media.
- MVO Nederland. (2015). MVO Trendrapport 2015. Geraadpleegd op 3 oktober 2015 via <http://mvonederland.nl/trendrapport-2015>

- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw Hill: New York.
- Ohmae, K. (1990). Managing in a global environment – An excerpt from: The borderless world. *The McKinsey Quarterly*, 3, 3-19.
- Oosterveer, D. (2015, 29 juni). Het mobiel gebruik in Nederland: de cijfers [webartikel]. Geraadpleegd op 2 september 2015 via <http://www.marketingfacts.nl/berichten/het-mobiel-gebruik-in-nederland-de-cijfers>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, (January), 78-93.
- Rabobank. (Z.D.). Uitgeverijen [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Uitgeverijen> op 12 november 2015.
- Riezebos, R. & Grinten, J. van der. (2015). *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering*. P. 23. Boom Lemma Uitgevers: Amsterdam.
- Smit, E.G. (2007). *Ver-binding: interne en externe relatiemedia als verbinding tussen mens en organisatie* (Rede, 27 september, 2007). Amsterdam: Vossiuspers
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, (January-February), 84-93.
- Trompenaars, F. & Coebergh, P.H. (2014) *100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. P.129. Infinite Ideas Limited: Oxford.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Boom Lemma uitgevers: Den Haag.
- Ward, D. & Rivari, E. (2005). An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model. *Economics Working Papers*, juni 2005. Geraadpleegd op 10 november 2015 via <http://128.118.178.162/eps/get/papers/0506/0506002.pdf>
- Winkel, E. (2015). Gezondheidszorg [webpagina]. Geraadpleegd op 14 december 2015 via <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/gezondheidszorg/index.html>
- Winters, S. (Z.D.). Trends en ontwikkelingen Zakelijke Dienstverlening [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/zakelijke-dienstverlening/trends-en-ontwikkelingen-zakelijke-dienstverlening.html> op 21 september 2015.

Bijlage I: Deskresearchanalyse

In dit onderdeel worden de uitkomsten van het deskresearch geanalyseerd. Dit deskresearch moet leiden tot het beantwoorden van deelvraag 1, en gaat dus om de Nederlandse bedrijfsbladenmarkt.

Concrete, en relevante cijfers over de huidige Nederlandse bedrijfsbladenmarkt zijn lastig te achterhalen. In tabel 1 worden de gevonden cijfers samengevat. De laatste cijfers over het aantal journalisten die bedrijfsjournalistiek beoefenen stammen uit 2011, inmiddels ruim vijf jaar geleden. Er zijn echter enkel cijfers te vinden over journalisten die dit binnen organisaties doen (in-house). In het getal dat in tabel 1 wordt genoemd, 6.000, zijn externe bedrijfsjournalisten dus niet meegerekend. Hoeveel externe bedrijfsjournalisten of bedrijfsjournalistiebureaus er in Nederland zijn is onbekend. Wel zijn er recente cijfers over het totale aantal journalisten in Nederland bekend. Dit zijn er ruim 18.000. Zoals gezegd, hoeveel hiervan bedrijfsjournalistiek beoefenen is onbekend. Er is tevens op LinkedIn gekeken om hier informatie te vinden. Hierbij werden 32 bedrijven gevonden die zich bezighouden met bedrijfsjournalistiek. Dit aantal is echter niet representatief, omdat bijvoorbeeld de opdrachtgever Zeekhoe Communicatie hier niet tussen staat, net als gerenommeerd bureau Maters & Hermsen. Daarnaast is er een LinkedIn-groep van communicatiegroep Logeion die specifiek voor bedrijfsjournalisten bedoeld is, waar 444 mensen lid van zijn. In totaal identificeren 572 mensen op het sociale netwerk zich als 'bedrijfsjournalist.'

Volgens cijfers van de Rabobank telt Nederland op dit moment 3.500 uitgeverijen. Hierbij worden bedrijfsmedia niet specifiek genoemd. Wel blijkt hiervan ruim 50% boeken-, 31% tijdschriften- en 10% krantenuitgevers te zijn. Concurrentie binnen de bedrijfsjournalistiek en uitgeverij is er dus zeker, het is alleen niet volledig in kaart te brengen hoeveel het er exact zijn. Wel wordt duidelijk dat papieren uitgaven steeds schaarser worden in het algemeen. Zo daalde de oplage van landelijke dagbladen in 2014 met 4,9%, en de omzet van de grootste publiekstijdschriften met 6,8%. De oplage van E-papers is wel gegroeid. De advertentie-inkomsten, waar publicaties vaak sterk van afhankelijk zijn, zijn ook al enige tijd aan het dalen. In 2013 werd er een daling geconstateerd van 16%, en in 2014 was dit 8,5%. In 2016 wordt er een omzetsdaling verwacht van -3% tot -1% in de Nederlandse uitgeversbranche (Rabobank, Z.D.). In tabel 2 zijn een viertal noemenswaardige concurrenten te vinden. Vooral wat Born05 doet komt in de buurt van wat Move Media aan wil bieden.

Tabel 1: Cijfers deskresearch

	Aantal	Jaar	Bron
Bedrijfsbladenmakers in Nederland in dienst van een bedrijf	6.000	2011	Bakker, 2012
Bedrijfsmediatitels	16.000	2011	Bakker, 2012
Journalisten in Nederland	18.000	2015	Kivits, 2015
Leden LinkedIn-pagina 'Logeion Bedrijfsjournalistiek'	444	2016	LinkedIn, 2016
Totaal aantal professionals op LinkedIn die zich bedrijfsjournalist noemen	572	2016	LinkedIn, 2016
Aantal bedrijven die zich bezighouden met bedrijfsjournalistiek op LinkedIn	32	2016	LinkedIn, 2016
Uitgeverijen in Nederland	3.500	2014	Rabobank, z.d.

Tabel 2: Noemenswaardige concurrenten

Naam	Plaats	Website	Positionering
Maters & Hermesen	Leiden	http://www.matershermsen.nl/	<i>De economie en maatschappij veranderen sneller dan ooit. Medewerkers en consumenten willen zelf keuzes maken en hun mening vormen. Van organisaties en leiders wordt transparantie, menselijke maat én daadkracht gevraagd. Wij helpen organisaties verder door in deze context een open, gelijkwaardige dialoog op gang te brengen en te houden. Omdat wij erin geloven dat organisaties alleen kunnen groeien als ze mensen met elkaar weten te verbinden. Dat lukt niet met eenzijdige communicatie van manager naar medewerker of marketeer naar consument. Maar ook niet met sociale netwerken zonder regie. Door de juiste vragen te stellen en daarbij te kijken door de ogen van medewerkers en publiek, boren we krachten aan waarmee mensen zichzelf en hun organisatie in beweging kunnen brengen en houden (Maters & Hermesen, n.d.). Bieden ook coaching aan. Bestaat al 20 jaar.</i>
Born05	Utrecht	http://www.born05.com/	<i>Born05 is an award-winning creative agency applying overarching digital storytelling techniques to customer communications. With the customer journey as starting point, we create and craft relevant touch points to design meaningful relationships between brands and people (Born05, n.d.). Richten zich puur op digitale producten. Zij maken onder meer het iFly magazine voor KLM en werken verder voor KPN, De Wereld Draait Door, ING, en Bol.com.</i>
Bladenmakers	Houten	http://www.bladenmakers.nl/	<i>BladenMakers helpt organisaties met het creëren, verbeteren en optimaal benutten van (relatie)magazines (BladenMakers, n.d.). Hebben daarnaast eigen "bladenblokken systeem" ontwikkeld.</i>
ARComm	Onbekend	http://arcomm.nl/ARComm.html	<i>Kenmerkend voor de medewerkers van ARComm is de nuchtere, heldere en praktische werkhouding. We zijn professioneel, oplossingsgericht en flexibel. Het ARComm-team bestaat uit projectleiders, art-directors, vormgevers, tekstschrijvers, journalisten en eindredacteuren. Afhankelijk van de opdracht stellen we</i>

			<i>een geschikt team samen</i> (ARComm, n.d.). Zij leggen de nadruk op print en werken onder meer voor PcM Landelijke dagbladen, AD Nieuwsmedia, Eerste Kamer der Staten Generaal en ABN AMRO.
--	--	--	--

Bijlage II: Respondentschema

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage III: Analyseschema's

Schema 1: Tevredenheid over invulling huidige communicatiemiddelen

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Het kan altijd beter natuurlijk, het kan altijd meer. Het heeft ook duidelijk met de economie te maken, je hebt een bepaald budget dat je kunt besteden aan marketing en communicatie-uitingen. Je kan er niet finaal overheen gaan, dat zou onverstandig zijn, dat je te veel kosten maakt. Nog een andere factor is ook: ligt ook aan je doelgroep, wie wil je bereiken. Als wij iets maken specifiek voor scholen, waarom zou je dat dan in de krant zetten voor andere doelgroepen. Dan moet je specifiek die doelgroep opzoeken, dan moet je naar brancheorganisaties gaan, dan moet je naar pers gaan die specifiek op dat onderwerp zit.</i>	Gematigd tevreden
2.	<i>Nou we gaan dus nu kijken of we ook niet meer gebruik kunnen maken van sociale media, dus veel meer via LinkedIn en Twitter en dat soort dingen, om onze doelgroep te benaderen, maar juristen zijn een beetje een conservatieve doelgroep, dus die twitteren niet en die zitten niet op Facebook. Dus een elektronische nieuwsbrief is al vrij hip. Dus we willen wel de andere platformen gaan gebruiken, omdat we vinden dat dat moet, dus dat gaan we nog wel doen, maar voor de rest is het voldoende.</i>	Voldoende
3.	<i>With the goals that we've had in the last ten years, yes. I think we've utilized the channels that we want quite well. We have a lot of potential for growth, especially with the company changing and transforming right now. We have, that's where the exciting point is, the possibilities that we have in terms of communications. I think internally we're happy with how we present ourselves externally on all channels. [...] Yeah I think... Again it's never been, as a company we don't have a social media presence at all, which I think in the world that we live in, which is very social media oriented, it's something we're not taking full advantage of, so that's something I think we're missing. So particularly social media. Because we've never wanted to really be in the news or</i>	Tevreden

	<i>anything, in terms of that kind of exposure. I don't think it's something that we missed so far. Again, moving forward it's something that we might utilize more.</i>	
4.	<i>Ja ik vind dat gaat eigenlijk wel heel goed. Je ziet dat onze spontante naamsbekendheid enorm gestegen is, daar doen we veel aan, met de marketeers maar ook met de salesmensen die toch gericht content posten. Afgelopen jaar hebben we wel nog een boek uitgegeven, dat heette Work Life, een boek waar een hele hoop artikelen en achtergrondinformatie op stond, hoe je nou in werken nieuwe stijl omgaat met de informatie en informatiemanagement. Dat was wel een hardcopy-variant. Die hebben we niet meteen 20.000 gedrukt, maar die konden onze klanten en prospects aanvragen, die maken we attent in onze blogartikelen, in onze online artikelen die we schrijven, om op die manier conversie te krijgen naar dat boek. Dan kunnen ze dat invullen en dan krijgen ze dat thuisgestuurd.</i>	Zeer tevreden
5.	<i>Het kan natuurlijk altijd meer. Wat wij niet hebben bijvoorbeeld in Nederland is een centrale persoon die verantwoordelijk is voor communicatie. Dus onze communicatie vindt plaats vanuit een EMEA-hoofdkantoor, dat zit in Frankrijk. Wat prima is, maar dat is wel altijd Engelstalige communicatie. Wat op zich ook prima is, maar daardoor niet gepersonaliseerd naar de Nederlandse situatie. Dus op het moment dat ik wil communiceren vanuit Nederland naar Nederland, dan is dat iets wat ik eigenlijk zelf moet verzinnen, dan is dat heel erg ad hoc, omdat het eigenlijk niet mijn bij mijn functie hoort. Het is niet een standaard onderdeel van, dus dat is dan altijd wat lastig.</i>	Tevreden
6.	<i>Ja, dat is altijd een moeilijke gewetensvraag natuurlijk, maar ik denk dat sommige dingen beter kunnen maar dat is heel lastig. Het is heel moeilijk in te zien hoe effectief iets nou is. [...] De nieuwsbrief, nou ja, het kan eigenlijk altijd beter. Het kan allemaal beter. Maar de nieuwsbrief zijn we eigenlijk best wel tevreden over. We krijgen er goede reacties op. [...]De nieuwsbrief, nou ja, het kan eigenlijk altijd beter.</i>	Kan beter

	<i>Het kan allemaal beter. Maar de nieuwsbrief zijn we eigenlijk best wel tevreden over. We krijgen er goede reacties op.</i>	
7.	<i>Als ik het af moet meten op wat ik weet, is dat hier wel, zeg maar, alle social media die daar een rol in kunnen spelen, dat die ingezet worden. En dat we daarbij ook goed scoren. Dus, ja, we doen wel echt mee, zeg maar, in dat wereldje. Dus dat zorgt er ook voor dat onze directie hier ook regelmatig uitgenodigd en gevraagd wordt op seminars en belangrijke events binnen de reclame ook te spreken over hoe wij dat doen. Dus, laat ik het zo zeggen, het is wel state of the art, zeg maar.</i>	Tevreden

Schema 2: Mening over bedrijfsbladen

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Ja, niet zo makkelijk te beantwoorden. Natuurlijk, je ziet het voorbij komen, heel veel bladen die op mijn bureau komen vind ik totaal niet interessant. Op het eerste gezicht kan ik geen directe link zien met klanten of met het bedrijf, het is druk, dan gaan ze direct de vuilnisbak in, dat vind ik wel eens jammer. Voelt ook niet goed om een keurig verpakt glossy magazine meteen weg te gooien, is toch verkwisting. Tegelijkertijd heb ik steeds het gevoel dat ik te veel van die dingen opgestuurd krijg. Ongevraagd. Ik moet eens van de KvK afgaan ofzo. In bulk eruit sturen en dan wordt het naar de postbus gestuurd. Sommige zijn wel interessant uiteraard, als het gaat specifiek om security, dat is ons onderwerp, daar heb ik je net van verteld, daar zitten we in. Ja, dan wordt het wel gelezen. Als het gaat om... er komen hier ook magazines binnen, specifiek op PC's, games, dat gaat bij mij rechtstreeks weg. Bij de jongeren... misschien zien ze daar iets wat ze interessant vinden. Maar nogmaals mijn overall gevoel is dat ik maar héél weinig aansluiting heb met die bladen.</i>	Gematigd tevreden
2.	<i>I think, depending on the objective of the magazines, it depends, sometimes it's to showcase what they do, sometimes it's to attract new investors or partners. I think that in our particular field, corporate magazines are, have been beneficial to our</i>	Tevreden

	<i>competitors, so I think for me it really depends on what is the reason behind the magazine, and so depending on that, I think they can be really positive. they can also sometimes give a very glossy view of a very complicated field, which could be negative, if that makes any sense. Finance or investment management or microfinance is a complex chapter and sometimes there can be a bit of glossing over of important things. I'm not saying we do that or anyone in particular, but that can be the negative side of corporate communication, but the intention is said positively, I think it's great.</i>	
3.	<i>Ik denk dat bedrijfsbladen in het algemeen voor zover ik het kan overzien wel in zwaar weer terecht zijn gekomen over de afgelopen 5-10 jaar, omdat het hele model, het adverteren, is gewoon stukken minder geworden. Bedrijven willen wel marketinggeld uitgeven maar aan activiteiten die direct meetbaar zijn en dat is met adverteren vaak heel moeilijk is en ik denk dat dat met name nog wel heel interessant is voor concurrenten... producenten die consumentenproducten maken. Want dan wil je graag je naam onder de aandacht blijven brengen. Maar voor B2B is dat veel minder geworden, en dan zie je ook de kwaliteit van bladen achteruit hollen omdat er minder inkomsten zijn, dus de content die erin komt wordt vaak betaald... wat te begrijpen is, maar daardoor neemt de geloofwaardigheid weer af en is de impact die die bladen maken minder geworden maar dat is mijn mening over bedrijfsbladen.</i>	Tevreden
4.	<i>Ja, ja ik heb er niet echt een mening over denk ik. Ik heb hiervoor bij de ING gewerkt en dan hadden ze een intern blad voor te communiceren. En ja zelf, persoonlijk dacht ik altijd ja wat hebben we, wat heb je hier nou precies aan? Het interesseerde mij nooit zoveel. Maar ik merk ook wel van dat dat is ook wel een beetje persoonlijk. Dat zal ik namelijk ook vaak hebben bij onze eigen nieuwsbrief, terwijl ik dan ook wel weer zie dat heel veel mensen daarop reageren.</i>	Kan beter
5.	<i>Ja er zijn themabladen zoals Binnenlands Bestuur, en MT, dat soort bladen vind ik altijd wel fijn om te</i>	Voldoende

	<i>lezen. Die krijg ik ook elektronisch, maar die lees ik liever op papier. We hebben hier bijvoorbeeld het sufferdje van de directie, dus dat is met achtergronden van mensen, wat ze het liefste eten, en wat voor huisdier ze hebben, en nou ja ook nog iets over een project wat ze net hebben afgerond. Dat is altijd leuk, omdat dat zo intiem is. En voor de rest zijn die bladen, ja voor het grootste gedeelte zoals ik ze ken wegbezuinigd. We hebben binnen Justitie niet meer apart één. Voorheen wel, maar die is er niet meer. Daar wordt nu ook alles per mail gedaan</i>	
6.	<i>Nou je we leven natuurlijk in een tijd waarin we heel veel informatie tot ons krijgen, zowel on- als offline, en ik merk dat ik ook zelf sowieso de fysieke bedrijfsbladen heel mondjesmaat nog lees, ik kom er gewoon niet aan toe en ik zit met de online bladen, die lees ik ook beperkt. Dat heeft veel te maken met de information overload, dus je moet heel goed nadenken over hoe bied ik wat aan content aan mijn doelgroep aan. Als ik een auto wil kopen ben ik best wel geïnteresseerd in het blaadje van Volkswagen en BMW, maar dat compelling event is maar één keer in de vier jaar, zoals vaak bij het einde van mijn leasecontract. Op het moment dat ik die blaadjes die ik thuis krijg van de Mediamarkt en weet ik wat, dat gaat vaak ongeopend de kliko in, en dat vind ik dus gewoon hartstikke zonde, dat kost gewoon superveel geld in de maatschappij en we doen er niets mee. Ik vind het wel interessant zoiets te krijgen als ik op zoek zou zijn naar een nieuwe televisie of een nieuwe wasdroger of weet ik wat, dus je moet heel gericht nadenken hoe je gericht informatie op het juiste moment in zo'n ken je misschien wel, in zo'n 'buying journey' heb je verschillende fases: een 'awareness phase', een 'consideration phase', een 'decision phase', een 'retention phase', je moet heel goed nadenken wanneer je wat aanbiedt, anders krijg je een information overload, en dan gaan mensen blokken en dan slaat het zijn doel mis.</i>	Zeer tevreden
7.	<i>Nou, kijk, wij zitten dan wel in een hoekje waar natuurlijk als het, zeg maar, grafische bladen zijn, of reclame-</i>	

	<i>achtige uitingen, daar zitten dan natuurlijk meteen mensen op die verstand hebben van vormgeving. Die het interessant kunnen maken om het te lezen, waardoor het een beetje beter opvalt. Maar, ik ken natuurlijk wel veel bladen die niet in dat circuitje thuishoren, specifiek voor de industrie zijn, of IT, of, nou ja, wat het ook mag wezen. Ja, over het algemeen is daar toch de opvatting wel dat het redelijk boring is. Maar wij kijken natuurlijk naar 'ziet het er mooi uit? Is het informatief genoeg?' het moet wel lekker bekken, zeg maar. Daar zijn wij natuurlijk heel erg op gefocust. Terwijl vaak vakbladen willen alleen iets echt mededelen, een stukje informatie overbrengen, maar, ja, of dat nou altijd visueel even aantrekkelijk is... los van wat er allemaal geschreven staat. Dat kan ook allemaal nog behoorlijk boring zijn. Dus copywise, zeg ik ook altijd van 'ja, dat mag vaak ook wel een flinke lepel jus hebben.' Dus om het zo maar eens te zeggen, dan zou ik het als saai bestempelen.</i>	
--	--	--

Schema 3: Kennis over de mogelijkheden voor het uitgeven van een bedrijfsblad

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Ik heb geen idee, ik heb... Ik zie wel eens bedrijfsbladen voorbij komen die gemaakt zijn met een Amerikaanse tool, waarmee je in een pdf kan bladeren op je scherm, dat verbaast me wel eens, dat ziet er mooi uit, maar ik denk dat je daar ook voor moet betalen. Dus dat is interessant, dat is leuk. Ik zie bedrijfsbladen die worden gezonden en opgestuurd in een plastic folietje met mijn naam erop en doe er maar wat mee. Geen idee wat ik ermee moet en nogmaals ik vind het zonde van het geld maar het gaat rechtstreeks de vuilnisbak in. Qua mogelijkheden, ik heb ook wel eens gehoord dat mensen specifiek op zoek waren naar content. Dus dat je niet een heel blad wilt lezen, maar alleen een artikeltje wilt lezen. Van die Alexander... [Blendle]. Ja, dat soort dingen, dat je alleen per artikel... Ik heb het wel eens geprobeerd, maar ik ben niet bereid daar geld voor te betalen, dat vind ik zo'n onzin. Ik kan makkelijk zoeken op onderwerpen die mij interesseren. Dus</i>	Geen idee.

	<i>ja op zoek naar mogelijkheden, dat zijn de mogelijkheden die ik zie. Ik denk toch dat digitaal, dat is wel toegenomen.</i>	
2.	<i>Like what they could offer? In general I think that a corporate magazine... Usually it's to inform your current investors what you're doing and what their investment is going towards. Also an opportunity to potential investors, so I think the possibility is to keep your current investment satisfied and potentially seek out new investment and also showcase what you do on a more tangible level. For example as a finance company, what we do is very data driven and that's not really easy to translate to every audience. So a corporate magazine can give the possibility to paint a picture or see the end result of what we do. Everything we do is very financial but the end result is that someone benefits on a socio-economic level. So I think those become the three main benefits of a corporate magazine. Satisfy current investors, look for new ones and showcase a more human side of what you do.</i>	Informeren van investeerders, nieuwe aantrekken en een menselijke kant van het werk laten zien.
3.	<i>Niet zoveel eigenlijk. Ik denk dat het voordeel van een digitaal blad is dat het een stuk dynamischer is dan iets geprints. Je kunt denk ik veel makkelijker op de actualiteiten inspringen. Heeft natuurlijk ook wel te maken met de frequentie dat je het uitbrengt. Het is makkelijker te distribueren, dus makkelijker te ontvangen en ook makkelijker dus mee te nemen en te lezen op het moment dat je dat zelf wilt, omdat het om iets zakelijks gaat, dat komt vaak op kantoor binnen, maar de tijd die je ervoor hebt om het te lezen is vaak buiten kantoor tijden. Dus ik denk dat er wel veel voordelen aanhangen. Het enige nadeel van digitaal is dat het soms wel fijn is om iets in je handen te hebben als je leest. Maar ik denk dat er verder alleen maar voordelen aan zitten.</i>	Dynamiek, inspringen op actualiteiten
4.	<i>Wat ik daarvan weet? Ja, eh ja niet zo veel denk ik. Ja ... ik ... nee Eigenlijk weet ik er niet zo heel veel vanaf. Ik weet alleen, ja, dat wij er mee bezig zijn. Ik heb wel eens wat voorbij zien komen, dan moet ik even terug graven.</i>	Weinig

	<i>Ja dat was een zeg maar een ja dat is een accreditatiebureau. Nou ja dat is een bureau die erkenningen toegeeft en die had inderdaad op een gegeven moment zo'n digitaal blad met allemaal interactieve klikjes en dan bewoog dat allemaal. En meer dan dat gaat het eigenlijk niet.</i>	
5.	<i>Wat weet ik van de mogelijkheden...? Niks. Ik denk gewoon als ik... dan denk ik gewoon uitgebreide nieuwsbrief? Ik heb daar geen... Omdat ik me niks anders kan voorstellen. Wat is een bedrijfsblad? Dat is een blad waarbij een bedrijf wil laten zien wie die is, door aan te geven waar ze mee bezig zijn, wat hun doel is, wat hun achtergrond is, en ja... Het is meer hoe je het noemt, dat noem je ook een nieuwsbrief.</i>	Niets
6.	<i>Dat is een goede vraag, kijk daar worstelen we allemaal natuurlijk wel mee, hoe je gericht die informatie naar de mensen toe krijgt. Enerzijds wil je je ook mee in de branding, wil je weg zetten, of dat nou Ricoh of Coca Cola of Heineken of de Ikea, je wil op de een of andere manier aan je doelgroep vertellen wat je nieuw hebt en waarvoor je als organisatie in de markt zit. Dat wil je zo breed mogelijk doen, maar voor de klanten, die willen gewoon zo specifiek mogelijk hebben. Als Ricoh bedienen we heel BV Nederland, maar ja de artikelen over de gezondheidszorg vindt de advocatuur minder interessant en vindt het onderwijs interessant, dus die willen eigenlijk alleen maar de artikelen die voor hun branche... die daarop betrekking hebben. Da's best wel moeilijk. Daar zie je een... enerzijds wil je naar een stukje standaardisatie toe, maar anderzijds moet je een stukje onderscheidend vermogen hebben om voor je branche of hoe je werkt, of de branche waar je klanten in werken...</i>	Gericht informatie naar buiten brengen.
7.	<i>Ja... Kijk, op zich vind ik het – even jaarverslagen niet meegerekend. Een jaarverslag is meestal een prestigieus ding waar best wel wat geld mee gemoeid is, waar budgetten aan hangen, maar over het algemeen vind ik, ja, ervaring die ik ermee heb is dat bedrijfsbladen kleine budgetten hebben, als het op print uitgaat. De grote vraag</i>	Weinig toekomst in print, er liggen vooral digitaal kansen, mede door de mogelijke link met social media.

	<i>is: "ja, in hoeverre is dat voor de langere termijn interessant?" Dus print zou ik eerder zeggen van, ja de mogelijkheden van digitaal zijn denk ik om die redenen en ook budgetten en oplages en drukken is duur over het algemeen... dat er veel meer kansen liggen op het digitale vlak voor bedrijfsbladen of -gerelateerde zaken. Ik denk wel dat voor hetgeen wat nog bestaat een kwestie van tijd is voordat dat een digitaal verhaal wordt. Ik bedoel, dat hou je niet meer tegen. Daar zie ik niet zoveel toekomst in. Dus dan zou het inderdaad meer op een digitaal vlak kunnen liggen. Waarbij natuurlijk social media een grote rol kunnen spelen, vooropgesteld dat dat op een bepaalde manier gebeurt, maar daar heb ik niet zo'n goed beeld van.</i>	
--	--	--

Schema 4: Voorstelling digitaal bedrijfsblad

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Sowieso moet het op alle devices te lezen zijn. Dus iets wat je alleen maar kunt openen op een PC-scherm dat vind ik jammer, want ik doe de helft van mijn business met mijn laptop of met een mobieltje, een smartphone. Dus dat moet zeker daar ook gepubliceerd worden. Zo stel ik me dat voor, wat ik prettig zou vinden is als je zeer specifiek informatie krijgt over een onderwerp krijgt dat je echt interesseert, dus dat je beter kunt uitleggen aan de uitgevers van 'dit is wat me interesseert', ik wil deze maand alles weten over NEN7510 of over certificering. Of ik lees in de krant dat er een Europese wet aankomt voor bescherming persoonsgegevens, daar wil ik over lezen. En dat moet dan aangeboden worden via publieke bulletinboards of via een emailtje of via iets waar je op kunt inloggen ofzo, dat je dat kunt zien en dat je dan op je gemak overal even kunt lezen. Dat zou ik wel op prijs stellen. En nogmaals het meest vervelende wat mij overkomt, dat is dat ik altijd hele bergen glossy magazines vind in de postbus, waar ik niks mee heb, die ik rechtstreeks moet weggoien.</i>	Moet op alle devices te lezen zijn, informatie over interessante onderwerpen.
2.	<i>I guess sort of the same thing the print does. Usually when I think of corporate magazines: vivid pictures. Probably some data, infographics, that's very</i>	Ongeveer zoals een fysiek blad. Levendige foto's, data, infographics, interactie.

	<i>popular these days. Stories, filled with photos and supporting infographics. And nowadays with technology there's so many things you can do with corporate magazines. Interactive, infographics, click here, pop there. There's just endless possibilities.</i>	
3.	<i>Ik denk dat het met name bedoeld is om een bedrijf neer te zetten, een bepaalde boodschap over te brengen, hoe een bedrijf in elkaar zit, ook om het een gezicht te geven, dus aandacht te besteden aan de klanten met wie je werkt, de mensen die zelf bij een bedrijf werken en daarnaast uiteraard het zenden van een stukje productinfo, techniek, wat we doen en hoe we dat doen en waarom we wel of niet succesvol zijn. Dat niet, dat gaan we niet communiceren, waarom we succesvol zijn. Ik denk dat dat de achterliggende gedachte is. Hele verschillende manieren, ik denk dat je het heel erg traditioneel kunt houden, net zoals dat groothandels doen, met een folder. Dan is het gewoon een digitale folder en dan klik je rechts de hoek en dan slaat de bladzijde om. Ik denk ook datje heel makkelijk kunt werken met een overzicht van de punten, de onderwerpen en op het moment dat je geïnteresseerd bent, waarbij een korte samenvatting staat van het onderwerp, wat voor sommige mensen al genoeg is, en de mogelijkheid biedt dat als je geïnteresseerd bent, dat je door kunt klikken en dat je verder kunt lezen. En het is natuurlijk ook heel belangrijk, en dat is het mooie met digitaal, dat was ik vergeten te noemen bij jouw eerdere vraag, dat je ook kunt meten in hoeverre het gelezen wordt ja of nee, en dat is natuurlijk heel lastig bij een geprinte versie, dan heb je geen idee. Dus het is in die zin veel beter meetbaar. Maar ik denk dat... dat zou in mijn ogen een opbouw zijn. Ik denk wel dat het belangrijk is dat je ook veel werkt met beeldmateriaal, met graphics, om het wel interessant te houden. Dat zie je wel vaak met digitale bladen, dat er heel sterk gebruik wordt gemaakt van die topics, waardoor je een beetje omkomt in de hoeveelheid aan onderwerpen en daardoor misschien... dat schrikt af. Ik</i>	Laten zien hoe het bedrijf in elkaar zit. Productinfo. Traditioneel uiterlijk.

	<i>zit het nu ter plekke voor me te halen, ik had er nog niet over nagedacht. Ik denk dat... Het is natuurlijk een beetje aan wie je het richt, maar ik denk dat zo'n digitaal magazine met name bedoeld is voor gebruikers of voor de partners die je product verkopen, of klanten die werken met je producten, omdat die aangegeven hebben dat ze geïnteresseerd zijn. Ik denk nog steeds dat mail een goed medium is, maar dan moet de frequentie niet te hoog liggen, want mensen krijgen natuurlijk veel mail binnen. En je hebt natuurlijk te maken met de opt-in/opt-out-regels. Ik denk dat dat het is. Het lastige is wel... Wat je ziet is dat mensen wel heel veel mail binnenkrijgen, dus hoe onderscheid je je daar. Waarschijnlijk ben ik ook niet op de hoogte van alle distributiemethoden. Heb je daar een idee van, van de mogelijke distributiemethoden? Je hebt natuurlijk ook kranten die gebruik maken van die app, dan kun je iedere dag kijken. Dat ligt natuurlijk ook aan het type bedrijf, de hoeveelheid informatie, hoeveel nieuws je te melden hebt. En hoeveel mankracht je hebt om die content te onderhouden.</i>	
4.	<i>We hebben natuurlijk in het verleden hebben wij wel eens advertenties in fysieke bladen gehad en die bladen gaan dan ook wel eens, die hebben dan wel eens de neiging nu om dan digitaal te gaan. En dan komen er wel eens mensen die dan willen dat we erin adverteren bijvoorbeeld. Ja, en dan lees je het wel maar ik zie het nog vaak als nieuwsbrief. Dat is eigenlijk hoe ik het voornamelijk zie. Misschien is dat wel een beetje een beperkte visie. Maar ja, een blad .. ja zo zie ik het eigenlijk.</i>	Vooraf een soort nieuwsbrief.
5.	<i>Dat is een blad waarbij een bedrijf wil laten zien wie die is, door aan te geven waar ze mee bezig zijn, wat hun doel is, wat hun achtergrond is, en ja... Het is meer hoe je het noemt, dat noem je ook een nieuwsbrief.</i>	Laten zien waar de organisatie voor staat.
6.	<i>Ik denk dat het voornamelijk heel interactief moet zien, daar kun je heel veel content in kwijt, zeker als het digitaal is. Dan kun je heel snel specificeren in je inhoudsopgave al, van van welke branche ben ik werkzaam. Dus je kan heel mooi je klanten of je prospects navigeren door een</i>	Veel interactie, navigatietool, meer gericht content aanbieden, up-to-date.

	<i>navigatietool. Dus als je aanklikt van een bedrijf is zo groot en ik zet zoveel om en ik zit in die branche, dat je dan die stukken te zien krijgt die voor jouw branche... en dat is met een fysiek bedrijfsblad natuurlijk niet mogelijk, daar moet je doorheen gaan bladeren, dus online kun je dat veel gerichter gaan maken. Wat ik zei, voor je hele klantendatabase kan dat wel heel geschikt zijn, mensen of klanten of prospects die echt vooraan in zo'n 'buying' of aankoopproces zitten, die in zo'n oriëntatieproces zitten, die willen weten wat Ricoh doet en wat Ricoh nog meer te bieden heeft en waar we staan ten opzichte van maatschappelijk betrokken ondernemen of onze activiteiten die we doen. Tot vervolgens die 'decision phase', dan willen ze heel branche-specifiek wel weten, bijvoorbeeld voor de zorg: hoe scan ik nou patiëntendossiers in of wat doen ze op het gebied van patiëntlogistiek, dan moet je meer de diepte in. Voor de 'consideration phase', dan ga je echt naar een aankoopbeslissing toe. Dan wil je mensen helpen met toollinks, met calculatoire (...), wat gaat me dat kosten, wat gaat het me opleveren, dus in die keten van aankoopbeslissingstrajecten en -momenten, moet je heel gericht je content aanbieden. Het leuke van online is dat je het heel interactief kunt houden en up to date. Ja, dat kun je op twee manieren doen: via de push en de pull-strategie. Push is emailen, een link emailen, delen via je social media-kanalen, Facebook, Twitter, of een blogsite. Aan de andere kant wil je juist ook dat de mensen zoeken. Via Google search kun je natuurlijk content naar je klanten of prospects toe krijgen. Dus je moet tweeledig zijn, de balans tussen push en pull moet er wel degelijk zijn. En zeker uit het pullstuk, daar ga je natuurlijk de meeste conversie... dat is het meest gericht... als iemand iets zoekt en een nieuw overhemd of een nieuw horloge wil kopen, dan moeten ze op de site terecht komen die daarover gaat.</i>	
7.	<i>Nou, dat zeg maar een uitgever weet natuurlijk net zoals met print wie die bladen zou moeten ontvangen. Dus ja, dat wordt verstuurd, en daar kunnen</i>	Interactie met de doelgroep, mogelijkheid tot verstrekken van extra informatie.

	<i>dan interessante verhalen in zitten waar mensen op in kunnen haken of vragen over zouden kunnen stellen. Meer informatie zouden willen hebben. Dus ja, dan lijkt me zeg maar op digitaal vlak, ja, zou je er van alles aan vast kunnen hangen om het interessant te kunnen houden en maken voor degene die dat ontvangt. Dat is met print vaak wat minder toegankelijk. Hé, dat mensen zelf iets gaan doen, wat denk ik heel makkelijk gemaakt wordt. Dat is met digitaal traject natuurlijk een stuk makkelijker.</i>	
--	--	--

Schema 5: Hoe het ingezet kan worden

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Ja wat ik zou willen communiceren is toch, ik zou graag met potentiële nieuwe klanten willen communiceren over onderwerpen die passen bij ons bedrijf, snap je? Neem nou een ander voorbeeld, als in de krant staat 'datalekken moet je melden' en dat geldt voor iedereen en de boete loopt op tot bijna 900.000 als je dat niet doet, hoe krijg ik die boodschap dan bij mijn klanten. Dat zou wel prettig zijn als ik daar hulp bij krijg van. Daar zijn wij goed in, dat kunnen wij echt goed opschrijven. De links waar mensen meer informatie kunnen vinden, dat staat daar en, daar en daar en daar, en namens Real Open IT willen we dat aanbieden aan uw klanten bijvoorbeeld. Ik denk dat de klanten dat ook waarderen, dat kan je dan heb je hulp van experts, maar dit is de informatie die ik je wil meedelen. Het zou... Voor mij persoonlijk zou ik zeggen de boodschap moet kort en krachtig zijn. Ik hou niet van artikelen van meer dan 10 pagina's. Na pagina 3 word ik er moe van. Ik scan alinea's, koppen, een plaatje en als ik meer wil weten ga ik steeds verder. Als je per dag een uur besteedt aan het scannen van bladen en nieuws, dan kan je het ook niet meer bevatten. De boodschap moet heel erg kort en krachtig zijn. De boodschap moet integer zijn vind ik, zodra het een klein beetje RTL-gehalte krijgt, dan haak ik meteen af. Daar heb</i>	Nieuwe klanten bereiken, korte artikelen, integere boodschap en uitstraling. Het moet objectief en waar zijn.

	<i>ik absoluut een vreselijke hekel aan, als het suggestief is, of als er woorden in staan als 'we denken dat', of 'misschien is het...' Het moet objectief zijn en het moet waar zijn.</i>	
2.	<i>More creative industries probably. Anything that's... People that are into more creative and abstract things find that more interesting. Tech driven industries, obviously, it's exciting for them. And things like, and another section that's changing is charity. People think the charity sector is quite dry or uninteresting but now they can do so much with technology, they can really give their stories some more umph, I don't know what the word is, I can't think of a better description in English. [Pizazz?] Yeah, charity can be quite. People can have a sad feeling about it. Oh all the horrible things that are going on in the world. But they now have a more interesting or creative way... Digital corporate magazines? I guess... Email seems to be the strongest form of getting them out and then also posting them on your website. The important thing about that is sending an email with a link to your digital corporate magazine. That email itself has to be well marketed. Everything is communicating through email these days, people have email on their phones. Everyone has constant email, so that's probably the best way because people have email in their pocket. That's probably the most effective. Also having it available on your website. So the minute you send an email, it should be available on your website. Again for us it would be a really nice visual way to take what we do in terms of finance and make that into a more visual story of how it impacts the lives of the people on the ground. How our loans help people improve their livelihood, their economic status and a lot of people look at that like it's just money here and they think oh you're making interest off of that and it's very controversial. And this is like: here is the end result. Here is now the person who now runs a business and is a successful entrepreneur. So for us that would be a great use of a corporate magazine, to tell our story, a more human side of what we do.</i>	Hun werk minder stoffig laten lijken. Visualiseren van hun boodschap. Verspreiding via e-mail, website.

	<i>Because like I said, finances and banking is not particularly... I don't think people jump out of their seat with excitement about those things, but the work that we do has created this story and this story and this success, then that would probably be the best use for us. I think with something like a corporate magazine you can never have demands. You can have hopes and objectives, but of course the strategy doesn't always go to plan. You could have really demands, I think you would have more like hopeful objectives. You hope that this is... After the magazine goes out, you can evaluate what was the outcome of this, how was it perceived, did it achieve the objectives that we wanted. In terms of communications it is really hard to demand anything, because you depend on the reaction of other people. It's something you can't confine and you can't demand. We can't demand of any of our followers, you can hope.</i>	
3.	<i>Ik denk dat het met name interessant is voor de partners van Fortinet, om die te informeren over nieuwe ontwikkelingen, zowel technisch als aan de commerciële kant. Dus daar zou het denk ik interessant zijn. Wat jij zegt, als je met een app gaat werken, dan heeft iemand continu de beschikking over het medium, en kun jij dat onder water aanvullen/updaten. Dus ik denk dat het met name in die hoek interessant kan zijn of is. Ik denk met name bestaande klanten. Ik denk dat op het moment dat je het naar nieuwe klanten stuurt, dan wordt het al snel reclame. Ik denk dat het met name is het informeren van bestaande klanten over nieuwe mogelijkheden. We zijn een technologiebedrijf en dat gaat best hard, héél hard. Om ze daar te informeren, en als je dat dan ook nog koppelt aan een stukje interactie waarbij klanten of partners kunnen reageren. Als ze vragen hebben, dat ze ergens uit komen, kan dat interessant zijn. Ik denk dat je voordat je eraan begint, moet je wel zeker weten dat je capaciteit hebt om ook de content aan te leveren. Dat is eigenlijk een beetje vergelijkbaar met een website: je kunt wel een website neerzetten, maar als je die niet onderhoudt dan stopt dat. Ik</i>	Partners informeren over nieuwe ontwikkelingen.

	<i>denk dat... het frequent updaten van is heel belangrijk. Het moet uiteraard wel informatie zijn die interessant wordt en die gelezen wordt door de doelgroep en een stukje van een bepaalde maten van interactiviteit zou denk ik ook goed zijn. Als dat mogelijk is. Maar nogmaals, ik ken alle mogelijkheden niet. Maar ik denk dat het wel goed is dat je kunt reageren, dat je meer informatie kunt aanvragen. Dan ga je het ook inzetten als een soort leadgeneratie wil ik niet zeggen, maar dan kun je wel zien 'mensen zijn geïnteresseerd' omdat ze meer informatie ervan opvragen, daar kun je dan iets mee doen.</i>	
4.	<i>Dat is wel een voordeel he. Omdat wij dan daar minder mee bezig hoeven te zijn. Ja, ja op het moment dat je er een extern bureau voor in zou huren krijg je er natuurlijk wel ook wel meer verwachtingen eigenlijk meteen, omdat die daar meer tijd voor hebben. Ja en dan verwacht je toch dat het er slick uit ziet om het zo maar te zeggen. En ... kijk .. kijk of wij daar behoefte aan hebben is lastig te zeggen. Dan moet je altijd ... dan kijken we altijd weer terug naar het financiële plaatje, hoeveel gaat het ons kosten en hoeveel gaat het ons opbrengen. Ja, he. In een ideale situatie zou je wel een partij hebben die dat gewoon eigenlijk regelt, die .. waar je .. die af en toe opbelt "he heb je nog leuke ideeën", die je interviewt en dat het initiatief zal ik maar zeggen bij die partij ligt. Dat zou het makkelijkste zijn. Maar ja, dan .. omdat het digitaal is zou je dan ook zeker moeten bijhouden wat de effecten daar dan van zijn. Omdat je, uiteindelijk, moet je terugrekenen heeft het ons wat opgeleverd financieel gezien he. Gooien we nu geld down the drain of winnen we er wat mee? En ja dan moet je daarna weer terugkomen met statistiek dus dat is dan iets wat ik ook verwacht van zo'n blad. Dus dat je dus kunt zien wie waarop gekeken heeft, wie waarnaartoe geklikt heeft en het liefst wie aan de hand van het blad iets aangeschaft heeft. En daaraan kan je echt bepalen van heeft dit zin. Nou ja, ik denk dat als je zo'n blad gaat maken moet je een groot genoeg doelgroep hebben, want ja als je 10 mensen hebt die het gaan kijken dan heeft het niet</i>	Slick uiterlijk, bijhouden wat de effecten zijn,

	<i>zo veel zin om daar geld in te stoppen.</i>	
5.	<i>Vervanging huidige nieuwsbrief. Omdat ik me niks anders kan voorstellen. Wat is een bedrijfsblad? Dat is een blad waarbij een bedrijf wil laten zien wie die is, door aan te geven waar ze mee bezig zijn, wat hun doel is, wat hun achtergrond is, en ja... Het is meer hoe je het noemt, dat noem je ook een nieuwsbrief.</i>	Vervanging nieuwsbrief
6.	<i>Ik denk dat het voornamelijk heel interactief moet zien, daar kun je heel veel content in kwijt, zeker als het digitaal is. Dan kun je heel snel specificeren in je inhoudsopgave al, van van welke branche ben ik werkzaam. Dus je kan heel mooi je klanten of je prospects navigeren door een navigatietool. Dus als je aanklikt van een bedrijf is zo groot en ik zet zoveel om en ik zit in die branche, dat je dan die stukken te zien krijgt die voor jouw branche... en dat is met een fysiek bedrijfsblad natuurlijk niet mogelijk, daar moet je doorheen gaan bladeren, dus online kun je dat veel gerichter gaan maken. Wat ik zei, voor je hele klantendatabase kan dat wel heel geschikt zijn, mensen of klanten of prospects die echt vooraan in zo'n 'buying' of aankoopproces zitten, die in zo'n oriëntatieproces zitten, die willen weten wat Ricoh doet en wat Ricoh nog meer te bieden heeft en waar we staan ten opzichte van maatschappelijk betrokken ondernemen of onze activiteiten die we doen. Tot vervolgens die 'decision phase', dan willen ze heel branche-specifiek wel weten, bijvoorbeeld voor de zorg: hoe scan ik nou patiëntendossiers in of wat doen ze op het gebied van patiëntlogistiek, dan moet je meer de diepte in. Voor de 'consideration phase', dan ga je echt naar een aankoopbeslissing toe. Dan wil je mensen helpen met toollinks, met calculatoire (...), wat gaat me dat kosten, wat gaat het me opleveren, dus in die keten van aankoopbeslissingstrajecten en -momenten, moet je heel gericht je content aanbieden. Het leuke van online is dat je het heel interactief kunt houden en up to date. Ja, dat kun je op twee manieren doen: via de push en de pull-strategie. Push is emailen, een link emailen, delen via je social media-</i>	Veel interactie, maatwerk op klantniveau

	kanalen, Facebook, Twitter, of een blogsite. Aan de andere kant wil je juist ook dat de mensen zoeken. Via Google search kun je natuurlijk content naar je klanten of prospects toe krijgen. Dus je moet tweeledig zijn, de balans tussen push en pull moet er wel degelijk zijn. En zeker uit het pullstuk, daar ga je natuurlijk de meeste conversie... dat is het meest gericht... als iemand iets zoekt en een nieuw overhemd of een nieuw horloge wil kopen, dan moeten ze op de site terecht komen die daarover gaat.	
7.	Nou ja, goed, kijk, ik moet dan onmiddellijk denken aan dat het natuurlijk eventgerelateerd is, dus ja, je doelgroep verschilt natuurlijk. De ene keer zijn het kinderen, de andere keer zijn het ouders, de andere keer zijn het bedrijven. Ja, en daar kan je natuurlijk heel gericht informatie naartoe sturen, of dat nou een flyer is, of een magazine of een teaser-achtig iets om mensen te bewegen om naar het event toe te komen. En zo'n teaser kan je natuurlijk uitbouwen met heel veel nuttige informatie. Voor ING hebben we Wilde Buitendagen gedaan, nou dat is een kinderevent. Daar spelen de ouders ook een belangrijke rol in en dat is een outdoorevent waar heel veel leuke dingen inzitten voor kinderen om buiten te doen. Dus dan moet je denken van: blaadjes aan de bomen, we gaan blaadjes zoeken. Dan moet je zeggen van "bij welke boom hoort dat blaadje?" daar kun je dan een wedstrijd aan hangen al voor het event plaatsvindt. Dan kunnen ze er thuis alvast wat mee doen, bij wijze van spreken. Dan kan je al inzenden bij wijze van spreken. Misschien krijg je dan gratis toegangskaartjes, of weet ik veel. Ja, kijk, we hebben laatst de AutoRai voor Shell Bedrijfswagens gedaan. Dan gaat het over nieuw brandstof of zo, een nieuw soort brandstof. Dan kun je alvast wat voorinformatie geven. Daar kan je ook van alles in hangen om mensen te bewegen om naar de AutoRai te komen. Waarom dat nou interessant is voor mensen om van dichtbij te zien. We zijn nu toevallig bezig om onze klanten, onze vaste klanten te laten weten wat we aan het doen zijn. Wat	

	we gedaan hebben. Dat doen we op regelmatige basis. Dat zijn vaak hele ludieke zaken met filmpjes erbij, ja, zou ook net zo goed een magazinetje kunnen zijn, maar ik denk niet dat dat een heel groot dik en lijvig magazine zal zijn. Maar het is meer het onder de aandacht brengen van... Ja, ik zei al, op zich hebben onze vaste klanten ons wel goed op het netvlies, ze weten wat we kunnen. Ja, dan zit het er meer... als je nieuwe klanten wil werven hebben we al een soort presentatie voor die zowel in print als digitaal te zien is, die kunnen we zo 'boink' opsturen via diverse kanalen. Onze presentaties daarentegen zijn nog wel op papier. Op zich wel gek nu ik zeg. Zeg maar... dus dat is wel vaak, maar ja, het heeft natuurlijk wel in eerste instantie met een bepaald idee te maken – om een idee over de brug te brengen. Dat kost zeg maar veel geld om al digitaal iets te laten zien. Dan is het toch nog makkelijker om het op papier te laten zien. Dat dan eerst verkopen en dan kunnen we meer laten zien. Want het heeft echt met een budget te maken. We moeten natuurlijk eerst zorgen dat we 'm binnenhalen en dan gaan we pas geld uitgeven. Dus dat is, ja, laten we zeggen we gebruiken zeg maar alle social media ook weer daarvoor. Dat heeft nu bijvoorbeeld, voor onze klanten hebben we een kerstfilmpje gemaakt. En dat is meer zo van 'hallo, we zijn er nog,' en dat is ook een ludiek filmpje en daar wordt een mailing aan vast gehangen. In dit geval was het een pot met zelfgebakken koekjes waar ons logo in zit, in die koekjes. In een van die koekjes zit Spaanse peper, dus je kan de mazzel hebben dat je in vuur en vlam komt te staan. Dan weet je zeker dat je BrandBase onthoudt, zeg maar. Of hoe zou ik het koekje hebben... bij wijze van spreken, volgens mij. Nou nee, het is.. daar lijkt het op, zeg maar [wijst naar koffiekoekje op tafel]. Daar is ook een filmpje bij gemaakt en daar geven we dan ook echt geld aan uit. Dat filmpje wordt zeg maar vooraf uitgestuurd. Dan komt vervolgens die pot koekjes binnen. Je ziet dan ook aan de reacties die je binnen krijgt, ja, wat mensen ervan vinden. En dat zijn eigenlijk positieve reacties. Dus dat is	
--	--	--

	een manier om onszelf onder de aandacht te brengen en natuurlijk... Dat gebeurt een paar keer per jaar. Het is natuurlijk ook niet zo van 'oh ja, we moeten weer eens wat doen.' Er wordt echt regelmatig aandacht aan geschonken. En voorheen, bij het andere bedrijf waar ik werkte was het zo van 'oh ja, we moeten nog wat doen,' weet je. Dat was een beetje mosterd na de maaltijd. Dus hier ligt de focus daar wel duidelijk bij, om dat te doen. Maar niet echt nog om dat te doen in de vorm van een brochure of een magazine of zoiets.	
--	--	--

Schema 6: Bekendheid met interactiemogelijkheden

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	Daar heb ik wel eens van gehoord ja, je bedoelt dat mensen kunnen replyen en... Ja, ik weet dat dat bestaat. Mijn ervaring is dat het niet nog zo werkt. Wij hebben uiteraard reply-buttons in onze bulletin staan. Onze klanttool, het is zelden of nooit gedaan. Ja prima, hartstikke mooi. Die interactieve mogelijkheden. Soms denk ik wel eens van wat kun je nou nog meer doen dan plaatjes en filmpjes en geluidsfragmenten. Maar dit soort dingen zijn natuurlijk nieuw. Natuurlijk. Hoe meer hoe beter. Erg interessant.	Vaag
2.	Min of meer	Min of meer
3.	Op het moment dat je bijvoorbeeld een nieuw onderwerp hebt, neem bijvoorbeeld wij hebben een bedrijf overgenomen, Mérou (?), dat zijn wifi-oplossingen, wij melden dat als nieuws in dat blad: wij hebben dat overgenomen en waarom, en je bent daadwerkelijk geïnteresseerd en je bent op zoek, dat je dan meteen kunt reageren. Of dat je er informatie over op kunt vragen. Dus als je dan zeg maar in een chatbox terecht komt, of die extra informatie aanvraagt, wat je dan ook wil, dat je verschillende opties hebt waar je gebruik van kunt maken, maar het is ook wel lekker natuurlijk om meteen antwoord te krijgen. Dus misschien dat je chatmogelijkheden hebt of dat soort zaken. En dat wordt natuurlijk wel lastig, want dan moet er wel iemand beschikbaar zijn die daarop reageert. Wat voor mogelijkheden zie jij? [...] Dat is wel een goeie. En door te werken met bijvoorbeeld video's,	Nee

	<i>animaties, dat soort dingen zaken verduidelijken, dat is wel een goeie ja.</i>	
4.	<i>Ik heb wel eens wat voorbij zien komen, dan moet ik even terug graven. Ja dat was een zeg maar een ja dat is een accreditatiebureau. Nou ja dat is een bureau die erkenningen toegeeft en die had inderdaad op een gegeven moment zo'n digitaal blad met allemaal interactieve klikjes en dan bewoog dat allemaal. En meer dan dat gaat het eigenlijk niet. Toen dacht ik "oh, ziet er leuk uit" en je kan dan doorbladeren en in de agenda en zo. Dus dat is allemaal wel leuk, alleen ja, dan denk ik ja, daar heb ik ook een website voor. Snel, dat denk ik al snel.</i>	Min of meer
5.	<i>Nou onze nieuwsbrief is in die zin ook interactief, omdat die verwijst naar de site en de site is interactief. Dus daar kan je meteen ook aangeven wat jouw opmerkingen zijn bij een bepaald artikel of als je vindt dat er iets niet goed staat, dus de nieuwsbrief zelf is een soort schil die je per email stuurt en die verwijst naar zaken die op onze site staan en daar kunnen mensen reageren. En enquêtes invullen en weet ik wat.</i>	Nee
6.	<i>Ja, zal vast kunnen, ja je ziet natuurlijk wel eens die bladen, of je ziet het bijvoorbeeld bij Bol.com, dan zie je die product reviews van de producten die je eventueel zou willen bestellen, instructievideootjes. Lijkt toch dat... mensen zijn in deze tijd steeds meer geneigd op ervaringen peer to peer, zie ook sites als booking.com, of hotelreviewsites, wat vonden andere mensen van het verblijf, of van Ricoh-producten, dat kun je heel mooi interactief maken.</i>	Min of meer
7.	<i>Nou, ik denk dat dat juist het element is waardoor het interessant wordt, waardoor het leuk wordt om ernaar te kijken. En, ja goed, het is natuurlijk nu toch het toverwoord, interactief zijn. En ik denk toch, ja, zeker ook wat wij doen is heel interactief. Hé, dus in die zin en dat stukje maakt het ook leuk voor klanten, dat je een filmpje of een animatie erin kan stoppen. Want eigenlijk zijn het vormen van animeren, zeg maar, om het digitaal aantrekkelijk te maken. Hé, dus ik heb ook gezien wat er nu is, zeg maar, wat er nu staat, zeg maar, van Paul en Karianne. Daar</i>	Min of meer

	zit veel, ja, daar zit beweging in. Het is geen statische pagina meer. Er zit van alles achter verborgen, of je kan specifieke informatie kiezen dat je wil doorlezen of niet. Dat maakt het heel erg leuk. Leuker. Veel leuker. En zeker voor bedrijfsbladen. Dat is precies wat ik bedoel, vaak is het saai en dat element zorgt ervoor dat er meer gebeurt, en dat het ook beter blijft hangen.	
--	--	--

Schema 7: Grootste voordelen

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Het grootste voordeel is dat je op een hele makkelijke manier snel leert. Als je op een hele eenvoudige interactieve manier snel kunt besluiten van dat vind ik interessant of niet en als je heel snel de juiste informatie krijgt, dus dan wordt je zoekmoment zo kort mogelijk, echt meteen. Voor sommige mensen geldt dat een plaatje meer zegt dan woorden, als je het niet wilt lezen kun je het ook zien en als je meer op de details bent, dan lees je het artikel, dan klik je door tot dat je op het bot alles kunt lezen erover.</i>	Makkelijk en snel.
2.	<i>The most important thing for our company. I think that would probably be to... Currently? Or moving forward would be to attract new investors, so that would be the most important goal of an interactive corporate magazine, so it would be to show our history, we have a ten year history, we have been quite successful. To showcase that in a quick way, to catch people's attention. People nowadays don't have the time, or the interest to read through a bunch of paper, they want things quick, they want the information fast. So that would be the most important things for us, to quickly portray a ten year history of a lot of investments and how they worked out quickly. It would have to be able to show photos and videos are very important for us as well. In terms of that you would have to have the technical level, but that's something that we can do internally because we have our own tech team. It has to be able to hold pictures and hold things and hold videos.</i>	Aantrekken van nieuwe investeerders.
3.	<i>Ik denk dat de verspreiding een stuk makkelijker is. Dat je content makkelijker aan kunt passen, dat je een</i>	Makkelijke distributie

	<i>stuk interactie mee kunt geven en de meetbaarheid heel goed kunt zien. Heeft het wel zin wat we doen, want het kost toch altijd tijd en werk om het te maken, dus je kunt gewoon meten... Over interactie gesproken, je kunt ook polls doen, om te kijken welke zaken leven bij partners of bij je klanten, dus ja dat is meer dan één voordeel, maar ik denk dat dat bij elkaar de voordelen zijn denk ik.</i>	
4.	<i>Nou ja de grootste voordelen op de positieve punten zouden zijn: meer omzet genereren, dus meer interesse in ons product creëren met het blad. En een imago neerzetten. Dus als het blad van goed genoeg niveau is dat je daar dan ook eigenlijk het imago van het bedrijf op ... omhoog haalt. En daarmee natuurlijk weer meer omzet creëren. Ja, dat is.. lijkt een beetje ... een beetje suf verhaal, maar het gaat altijd om hoe wekken we de interesse en hoe zorgen we dat het inspireert. Ik denk dat dat specifiek is voor het blad ook.</i>	Meer omzet, meer interesse in het product, beter imago.
5.	<i>Nou, dat het heel hip is. Dat het fancy en glossy is, in plaats van een beetje statisch, wat we nu doen. Waar je dus ook een beetje bij de tijd bent en eruit ziet alsof je bij de tijd bent. Ja, want zullen we maar zeggen, die interactiviteit die hebben we al op onze site als belangrijk communicatiemiddel. Dus in dat opzicht zou dat niet zoveel toevoegen. Omdat wij, zullen we maar zeggen, dat soort nieuwsbrieven en bladen gebruiken om traffic naar onze site te leiden, dus dat is ook waar we het voor gebruiken. Het is een soort communicatiemiddel.</i>	Het is hip.
6.	<i>Wat ik zei, dat je heel gericht je klanten en prospects in verschillende fases van de 'buying journey' content aan kunt bieden, dat is het grootste voordeel. Dus je kunt een grote bak aan informatie maken en op een slimme manier linken. Het nadeel daarvan is een beetje: hoe hou je die informatie up-to-date, dan moet je echt wel een content manager in je gelederen hebben die dat wekelijks, misschien wel dagelijks, up to date houdt. Dat ga je vaak zien he, dat dat soort databases gaan verouderen, en op het moment dat klanten zien dat er oude informatie op staat, dan ben je je geloofwaardigheid kwijt.</i>	Heel gericht.

7.	<i>Het is geen statische pagina meer. Er zit van alles achter verborgen, of je kan specifieke informatie kiezen dat je wil doorlezen of niet. Dat maakt het heel erg leuk. Leuker. Veel leuker. En zeker voor bedrijfsbladen. Dat is precies wat ik bedoel, vaak is het saai en dat element zorgt ervoor dat er meer gebeurt, en dat het ook beter blijft hangen. Ik denk dat dat zo'n beetje het belangrijkste element is. Je wil natuurlijk dat er iets van de informatie blijft hangen. Degene die het gemaakt heeft, of de verzender moet onder de aandacht blijven. Daardoor val je op en daar gaat het allemaal om, natuurlijk. Dat is eigenlijk het vak dat we hier uitoefenen: opvallen. Dus daar, ja, in die mogelijkheden denk ik, ja, dat het onbegrensd is, zeg maar, eigenlijk. Natuurlijk kost het allemaal iets, dus ja, hoe leuker je dat in beeld kan brengen, hoe beter het is, denk ik. En dan gaat het nog niet eens zozeer om, ja, natuurlijk moet er nuttige informatie in staan, maar het moet visueel aantrekkelijk zijn, denk ik in eerste instantie.</i>	Het zorgt ervoor dat je opvalt.
----	---	---------------------------------

Schema 8: Waarom geen interactief digitaal bedrijfsblad?

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Een reden zou kunnen zijn dat de kosten en batenanalyse, dat het te veel, te duur is, en dat je er te weinig rendement uithaalt. Dat heeft ook met je te maken. Stel dat je zaken doet met twee grote klanten en dat je daar 80% van je business uit haalt, waarom zou ik dan moeite doen om andere... Dus dus gewoon economie, rendement van je investering, als dat goed zit en je krijgt regelmatig dankzij jouw uitingen reacties van nieuwe klanten of nieuwe relaties, dan is het prima. Je vraagt naar specifieke redenen waarom ik zoiets wel of niet zou doen? Een andere reden, behalve de kosten, zou kunnen zijn... Op sommige punten moet je niet te veel vertellen, voor je concurrenten, dat je ze op een idee brengt. Dat ik een heel goed idee lanceer en communiceer naar klanten toe en dat wordt onderschept en dat ze dan zeggen 'hee dat is goed, dat gaan we groots aanpakken en uitleveren'. Dat zou... Ik kan er wel een voorbeeld van geven, wij hadden toen naar onze klanten het</i>	Te duur, bang dat de concurrentie inzicht krijgt in hun manier van zakendoen.

	<i>verhaal: het is simpeler als je een explosieve groei hebt van cloud-applicaties met allemaal logins, en je wil dat manageable houden en veilig, dan moet je één plek hebben waar je al je logins bewaart. Dat noemen wij ons centrale identiteitsregister. Eén plek, plaatje van gemaakt, dat hebben we onze website gezet en gemaïld naar onze klanten toen. En tot onze grote verbazing toen, merkten we ineens dat onze concurrent plotseling ook tegen zijn klanten ging vertellen 'wij hebben één plek waar je alles combineert'. Dus ja dan denk ik dan hebben we iets te veel verteld, dat hadden we anders moeten verpakken, dat hadden we één-op-één bij klanten moeten vertellen. Je moet ook oppassen wat je vertelt, hoeveel je vertelt.</i>	
2.	<i>One thing would probably... The first thing is budget. We are a social company so we don't have the same type of budget as big corporations do. We have to keep everything under a certain cost. We aren't an NGO but we're not necessarily a bank either. In terms of budget you have to be able to justify the cost of making something because it does take quite a lot of time and energy and resources to make something like that. So you have to see whether the cost would be worth the benefit. Or if we did have the cost to make what we want, because the worst would be to make it off a tiny budget and then it's half done. So that would be kind of probably the biggest thing is that. Budgeting and being able to justify: can we invest this amount of money into this when we could be investing in other things.</i>	Budget
3.	<i>Ik denk dat het arbeidsintensieve, dat je dat niet moet onderschatten en dat je wel moet zorgen dat je mensen hebt die continu bezig zijn om... Je hebt een bepaalde frequentie, je moet wel zorgen dat je die frequentie haalt, en dat je ook daadwerkelijk nieuwswaardig materiaal plaatst, dat het er goed uitziet, dat het verzorgd is, ik denk dat dat een hele belangrijke belemmering is, zeker bij een bedrijf zoals dat van ons. Je ziet het, hier zitten geen mensen, waarvan je zegt ga jij nou eens drie uur van je tijd besteden aan het onderhouden van, of het schrijven</i>	Arbeidsintensief, lastig af te stemmen met internationale organisatie.

	<i>van content of het vertalen van content die misschien al beschikbaar is vanuit Amerika of vanuit Frankrijk of wat dan ook. Ik denk dat dat een grote belemmering is.</i>	
4.	<i>Nou ja, kosten hebben we al genoemd he. Tijd zou een reden kunnen zijn om het niet te doen, maar dus daarom .. je vroeg het al in het begin wat zouden ze wel moeten doen ... Heel veel werk en denkwerk en af en toe maar een vraag naar onze kant toe. Ja, wat wij vaak zien is inderdaad dat we dan daarmee bezig gaan dan ja, we hebben er bijna geen tijd voor om het goed in elkaar te zetten. En als er dus veel vragen bij ons weer terecht zouden komen, of veel werk vooral. Vragen zijn nog niet zo erg, daar kan je antwoord op geven. Maar als er ook werk verricht moet worden, dan Ja.... Dat is wel echt een belemmering dat het kan zijn. Ja en verder Zou ik niet zo veel weten. Zou ik niet zo één twee drie belemmeringen zien.</i>	Kosten.
5.	<i>Nou ja, bij de Rijksoverheid zit je verbonden aan allerlei eisen, dus je hebt bijvoorbeeld de Rijkshuisstijl, dus het moet voldoen aan de Rijkshuisstijl, alle communicatie moet voldoen aan de Rijkshuisstijl. Die Rijkshuisstijl die verplicht bijvoorbeeld ook om, als er beeld wordt gebruikt, dat je uitschrijft wat die beelden zijn. Dus als er een foto staat, dan moet je precies aangeven wie op die foto staat en wat ze aan het doen zijn. Als je er een filmpje opzet, moet je de hele tekst die op dat filmpje staat uitschrijven en erbij doen. Dat zijn eisen die de Rijksoverheid stelt aan zijn communicatie naar buiten, omdat... het moet toegankelijk zijn voor allerlei mensen, dus voor mensen die blind zijn, die doof zijn etc. Dus als je communicatie gebruikt bij de Rijksoverheid, moet het toegankelijk zijn voor al die mensen. Of die mensen nou je doelgroep zijn of niet, dat maakt niet uit, het is een eis waar je aan moet voldoen. Dat is dus een van de redenen waarom we bijna geen gebruik maken van streaming of video's, omdat dat allemaal veel tijd kost om uit te typen wat er allemaal op staat. Daarbij is onze ICT-voorziening niet heel erg up to date. Dus grote bestanden, dat is</i>	Huisstijl van de overheid ligt in de weg.

	<i>allemaal niet binnen te halen en te downloaden, dus je maakt eigenlijk nog gebruik van een oude Internet Explorer-versie. Dus we kunnen ook heel veel niet. Als we iets zouden willen, dan krijgen we veel te maken met zowel belemmeringen in vormgevingseisen, als ICT-eisen. En dat maakt het gewoon lastig en daarom zijn we ook vrij standaard en ouderwets met onze uitingen, gewoon omdat dat ook bijna niet haalbaar is.</i>	
6.	<i>Wat ik zei, bij Ricoh hebben we de keuze gemaakt om dat intern via I-Engage en extern via Werktrends, een webportal, vanuit een (...) -campagne. Dat is al eigenlijk een soort interactief bedrijfsblad. Misschien minder sexy vormgegeven, dus dat proberen we wel, daar gaan we niet nog een schil overheen leggen, dus de keuze is gemaakt om dat bedrijfsblad via I-Engage en Werktrends te doen. Je mist wel een beetje je corporate identity-uitstraling daarmee. De grootste belemmering is geld en tijd. Je moet keuzes maken, wil je dat goed doen en wil je heel goed je customer-mapping doen, dan moet je daar gewoon een dedicated poppetje op zetten.</i>	Hebben al een bedrijfsblad.
7.	Nou ja, specifiek voor dit bedrijf is denk ik omdat het heel erg eventgerelateerd is. Dus we zitten zeg maar in een typisch stukje van dat reclamemaken. Want het is een reclamebureau, maar het is een heel specifiek hoekje uit het hele spectrum wat reclame heet. Sterker nog, ja, ik was me daar eigenlijk nooit zo bewust van dat er überhaupt bureaus zijn die zich daar dan mee bezig houden. Dus ja, zoals ik in het begin al zei, heel erg eventgerelateerd. Dus het is minder voor de hand liggend in dat specifieke hoekje om natuurlijk, ja, magazines uit te geven. Er zijn natuurlijk wel events bij, ben ik nu achter, die jaarlijks terugkeren, maar er staan nog een paar dingen op stapel waar ik niet teveel over mag zeggen, maar... ja, het gaat over ondernemers in Nederland, waarbij een belangrijke bank zeg maar die ondersteuning aan ondernemers zou moeten geven, of dat willen ze in ieder geval verbeteren. Ze zijn daar zelf van doordrongen dat dat eigenlijk	Het is niet voor de hand liggend om digitale magazines te maken voor eenmalige events, en qua budget zijn er grote verschillen per klant.

	onvoldoende van de grond komt. Dat moet nog een andere invulling krijgen, dat moet verbeterd worden. In dit jaar wordt dat uitgerold. En daar hoort een heel groot evenement bij. En daar horen wat kleinere evenementen bij. Dan moet je denken aan een maandelijks terugkerend iets wat interessant is voor die MKB-ers, dus daar wordt dan informatie verstrekt die voor hen heel nuttig is, duur daar kunnen ze naartoe komen. Dat is meer op lokale basis. En dan heb je nog fase 3, eigenlijk, dat er meer specifiek voor bepaalde plaatsen in Nederland worden, zeg maar, informatiedagen gehouden. En dat is een bijna wekelijks verhaal. Maar ja. MKB en die bank, daar worden nu allerlei ideeën voor ontwikkeld zeg maar al, om natuurlijk die MKB-ers daar naartoe te krijgen. Ik denk dat daar heel veel informatie bij verstrekt kan worden. En dan denk je natuurlijk automatisch: 'oké, het is dus een ja-ding.' Veel informatie, denk ik. En regelmatig terugkerende updates en, ja, ik weet niet precies hoe ik het moet omschrijven, maar in ieder geval informatie die gedeeld moet worden. En dan denk je, ja, daar zou je misschien ook wel een magazine-achtig ding voor gecreëerd worden, hé. Digitaal dan.	
--	--	--

Schema 9: Grootste belemmering

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Financieel. Ja, het is zeker in deze tijd, alle businessmodellen zijn aan het veranderen, je moet vreselijk alert zijn. Kijk naar de situatie als V&D enzo. De gevestigde orde bestaat niet meer. Dus je moet echt flexibel zijn.</i>	Kosten
2.	<i>Mostly I guess budget is probably the biggest reason. I can't really think of a reason we wouldn't want to, besides that fact that... Budget and because we always take a mild approach, we're not very active marketers of our company and that's quite a big thing to create for your company and it's quite a big marketing tool. So that would be the only other thing because we do still intend to stay quite humble, we're still not going to take a very aggressive marketing position in the future but we're going to take a more diligent one. Those would be the two reasons for Triple Jump specifically. Budget and</i>	Kosten

	<i>because we intend to keep humbleness as part of our company culture and that's not necessarily what a corporate magazine says.</i>	
3.	Arbeidsintensiteit	Arbeidsintensiteit
4.	<i>[Financiën?] Ja voor mij wel. Kijk, als je zoiets voor vijf tientjes zou neer kunnen zetten dan is het geen vraag, dan doe je dat gewoon. Want dat is ook gewoon goed, vooral als het kwalitatief goed eruit ziet, weet je, dan kan het alleen maar het bedrijf promoten. Maar ja wij zitten in een heel budget waar van alles eruit moet. De website moet ook up en running, de docent, de locaties, alles zit daar bij met elkaar. Ja, ja. Dus het is dan heel erg de vraag van "stel het kost een paar 1000 euro, kunnen we dat dan inderdaad beter in zo'n blad stoppen of kunnen we er andere dingen mee doen om het te promoten zeg maar of kunnen we het beter in Google stoppen zodat we bovenaan de Google Search resultaten komen. Dus dat is dan heel erg de vraag, van nou ja, laat maar zien dat het beter is dan het in Google stoppen bijvoorbeeld. En het voordeel bij zo'n digitaal blad is misschien als je het plaatst, dat je misschien ook nog hits ervan kunt krijgen doordat het juist relevant is. Maar ja, dat is dus wel ingewikkeld. Ja, dus ... dus... zo moet je het een beetje zien, die financiële stip. Want natuurlijk hebben we een budget ... maar is het dan het nuttigst besteedt aan een blad of is het ergens anders nuttiger besteed?</i>	Financiën
5.	<i>Vooral de infrastructuur, want als je de infrastructuur niet hebt, kun je het überhaupt niet doen. En als je dan ook nog al het gedoe, wat wij de huisstijlpolitie noemen, erbij krijgt, aan wat voor voorwaarden je allemaal moet voldoen, gaat de lol er een beetje vanaf. Maar ja als het moet dan moet het, en dan doe je het. Maar als het überhaupt niet kan, dan heeft het überhaupt geen zin om zoiets op te zetten.</i>	Infrastructuur en voorwaarden vanuit de overheid.
6.	<i>Wat ik zei, bij Ricoh hebben we de keuze gemaakt om dat intern via I-Engage en extern via Werktrends, een webportal, vanuit een (...) -campagne. Dat is al eigenlijk een soort interactief bedrijfsblad. Misschien minder sexy vormgegeven, dus dat proberen we wel, daar gaan we niet nog een schil</i>	Geld en tijd.

	<i>overheen leggen, dus de keuze is gemaakt om dat bedrijfsblad via I-Engage en Werktrends te doen. Je mist wel een beetje je corporate identity-uitstraling daarmee. De grootste belemmering is geld en tijd. Je moet keuzes maken, wil je dat goed doen en wil je heel goed je customer-mapping doen, dan moet je daar gewoon een dedicated poppetje op zetten.</i>	
7.	<i>Ja, voor ons wel. Dat wisselt gewoon heel sterk. We hebben het geluk dat we een paar grote jongens hebben. Dus dat is dan luxe, zou ik maar zeggen. En soms mag je pitchen en ja, bij zo'n pitch, ja, dan ... een pitch, dat is altijd investeren. En als het een kleine klant is, dan komt daar een opdracht uitrollen. Dan moet je afwegen als bedrijf of je dat wil of niet. Soms kan iets heel erg leuk zijn, en dan wil je dat per se maken, omdat het je creatief gevoel – dicht bij je creatief gevoel, maar natuurlijk is er een catch. Ja, je kan jezelf natuurlijk profileren als het iets heel leuks is. Dan is het eigenlijk bijna een soort van investering. Dan is het niet zo van 'nou, daar gaan we eens even iets aan overhouden.' Dan doe je een investering, alleen om jezelf natuurlijk een beetje beter te profileren. Laat ik maar zeggen, en dat komt voor, voor vijfduizend euro kan je wel wat doen, maar het is niet heel veel. Zeker als de klant zegt 'ja, ik wil een filmpje.' Dan heb je een cameraman, een regisseur, geluid, editen, het idee bedenken... misschien moet er nog iets uitgestuurd worden. Ja, dan is dat al heel snel op. Dat is snel verdampt. En dan heb je niks spectaculaires. Met een event wil je iets spectaculaires, dus dan is het niet alleen een beetje informatie over de brug brengen, maar dan moet het wel echt iets zichtbaars zijn. Dus ja, dan moet je wel aan grote bedragen denken, wil je iets fatsoenlijks kunnen doen.</i>	Budgetverschillen per klant.

Schema 10: Hoe kan de belemmering worden weggehaald?

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Ik denk... dat is een lastige vraag, als je dat weet, dan weet je ook precies hoe je moet communiceren... Dat je je er nooit een buil aan kunt vallen. De kwaliteit is heel belangrijk, een integere club, zakelijk, betrouwbaarheid, vind ik</i>	Integriteit en lage kosten.

	<i>erg belangrijk. Dat ik zeker weet, dat als ik opdracht geef tot het maken van een nieuwsbrief naar mijn klanten toe, dat daar goed door slimme mensen naar gekeken wordt, 'dit kan je niet zeggen, dat kan je wel zeggen', geen dingen die niet waar zijn, geen gejatte teksten. Integriteit is erg belangrijk. Ja. Low cost, ja.</i>	
2.	<i>Yeah, to be able to tell what we want to tell in a way that's nice but doesn't look cheap. So you don't want to just create something just because you think you should. If you want to create something like to that you have to be able to match people in your same market. Make it... Something that would have to ease the investment in (...) beneficial to what we need for our company. And it could be in the coming years something that's more important for us. But I don't know if that's the first route we would take in terms of trying to attract new investors.</i>	Het moet duidelijk zijn dat het het waard is.
3.	<i>Als je dat weg wilt nemen, ligt er natuurlijk een beetje aan voor wie je zit, maar wat we net al zeggen. Ik denk dat aan de ene kant als er al gecommuniceerd wordt, dat het een nieuwe manier... het is een andere, een nieuwere manier van communiceren. Je kunt tijd verplaatsen, tijd hierop inzetten en budgetten hierop inzetten. En ik denk daarnaast moet je laten zien dat je er een bepaalde ROI mee kunt halen, maar dat is natuurlijk een beetje afhankelijk van de doelstellingen die een bedrijf heeft, maar je kunt daadwerkelijk laten zien dat de boodschap die over probeert te brengen, dat die gezien wordt of dat erop doorgedrukt wordt, of dat het filmpje wordt gelezen of dat er een chat op wordt gestart. Ik denk dat dat wel heel belangrijk is. Een beetje vergelijkbaar met wat wij doen: wij leveren securityproducten. Die kun je verkopen, maar op het moment dat je... we hebben er dan ook managementanalysetools bij. Als je gaat managen en analyseren wat er gebeurt en hoeveel attacks er daadwerkelijk plaatsvinden, dan toon je eigenlijk aan dat die 5000€ of 10.000€ voor zo'n apparaat, dat dat niet voor niets is. Dit is dan wat je voorkomt hiermee, wat bereik ik ermee. Ik denk</i>	Er moet een duidelijke ROI zijn.

	<i>dat het heel belangrijk is om te laten zien wat zijn de resultaten die je ermee kunt bereiken.</i>	
4.	<i>Maar ik denk dat hier vooral een goed antwoord op zou zijn is: laat zien dat het het waard is. Dus als jij kan aantonen dat je er meer klanten mee trekt ... dat die klanten enthousiaster zijn, dat die klanten positiever ten opzichte van jouw merk staan. Als je dit doet, dat je kan aangeven, nauwkeurig van nou je hebt 300 mensen gehad en die zijn daarna inderdaad gaan zoeken op dit en dit en dit. Ja als je dat kan aantonen, dan kan dat natuurlijk de overweging ... dan kan het makkelijker zijn om het besluitvorming te nemen van we gaan erin investeren. Dan wordt het heel concreet. Dan weten we wat we gaan krijgen voor het geld wat we erin storten. Dus al is het van kost het 8000 euro, maar we weten zeker dat je er, dat we er 2000 emailadressen meer van krijgen, nou dan is dat voor ons best wel een overweging waard. Want dat is heel concreet, we weten dat die, ja, des te meer emailadressen we hebben, des te meer we kunnen verkopen. En dat zou zeker belemmeringen met zich mee brengen. Dus dat is wel iets van he, nou probeer het minder in de vage termen wat mij betreft te houden en meer juist naar de concrete. En dat kan dus ook omdat het digitaal is. Dat is ook het mooie van een digitaal blad ten opzichte van een fysiek blad. Dan is het altijd van nou we hebben een advertentie erin en het zal allemaal wel, maar je weet niet wie het ziet, hoe vaak het gezien wordt en of het effect heeft gehad of niet. En ja, dus belemmering echt wegnemen voor digitale bladen is dat inzichtelijk maken, voor mij.</i>	Aantonen dat het klanten trekt.
5.	<i>Nou ja, doordat het ICT-systeem van de overheid zou worden vervangen en ge-upgrade, en de regels qua huisstijl wat terughoudender moeten zijn. Maar op zich, ik snap die huisstijlregels wel, want je wil als overheid op één manier naar buiten treden, en daar ben ik dan maar gewoon een suf clubje van, en dan moet ik aan de grotere dingen voldoen, en dat je dan inderdaad gewoon toegankelijk bent voor verschillende doelgroepen is op zich ook niet echt een bijzondere eis, maar het</i>	Het ICT-systeem van de overheid moet worden vervangen.

	<i>vergt veel werk. En, ICT niet hier de core business. Wij moeten werken en we moeten typen, en we moeten nota's maken, en alles wat daar een beetje buiten gaat, is al heel bijzonder voor ons.</i>	
6.	<i>Ja, dat is één, en twee is de software die daarachter hangt, en de herinneringen die daarachter hangen, als dat verouderd is, daar kun je best wel wat workload weghalen. De vraag is een beetje hoe, maar dat is uitvinden. Je moet dat gewoon... binnen je afdeling communicatie moet dat geborgd zijn. Maar ik denk dat dat voor nu, voor het onderzoek niet meer de hoofdlijn is. Ik denk dat dat een belemmering zou zijn vanuit ons als organisatie. Je kan niet alles.</i>	Workload weghalen bij het bedrijf zelf.
7.	-	-

Schema 11: Kosten

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Dat zal toch niet goedkoop zijn. Dat hangt ook weer een beetje af van de grootte van het bedrijf en wat je ervoor over hebt. En welke doelgroep je wilt bereiken. Maar stel dat je van plan bent 'ik wil specifiek zorginstellingen bereiken' dan... moet je 't in euro's hebben? Als we een nieuwe doelgroep willen bereiken, dan gaan we vaak naar evenementen of branche-organisaties. Laatst nog gedaan, een bijeenkomst van alle MBO's van Nederland en daar hebben we dan als sponsor gestaan en daar konden we dan onze boodschap vertellen aan onze doelgroep. Misschien een beetje vergelijkbaar, maar dat was toen al 3000€ geloof ik voor één evenementje. Dus laten we zeggen als je een bedrijfsblad zou willen laten maken dan denk ik dat je voor ons bedrijf dan ook per uitgave rond de 5000€ zit. 't Is op het randje hoor, want dan moet er wel daadwerkelijk na een evaluatieperiode wat voor terugkomen, nieuwe klanten of wat dan ook. Als je dat dan elk kwartaal doet, dat zou dan 20.000 € per jaar kosten, dat moet wel rendement opleveren. En oppassen dat het ook niet... het persoonlijk ding, vaak word je verleid om je te abonneren ergens op, om zo'n service af te nemen, en elke keer komt er een dingetje bij. Ja maar als je dat doet, moet je dat ook... Dat bedoel ik met</i>	€20.000 per jaar

	<i>dat het duidelijk moet zijn, het moet helder zijn, het budgetteerbaar zijn. En als het allemaal valkuilen heeft, van we hebben een nieuwe feature zijn, maar als je twee klikjes doet mag je een tientje bijbetalen, dat is irritant. Misschien is dat moderne marketing, maar mensen van mijn leeftijd vinden dat erg irritant.</i>	
2.	<i>If I'm going along with... I'm thinking the cost of what I have spoken to people helped to create these... It could be around 10-15,000 to create, if you do like 4 times a year a corporate magazine, it could be quite expensive. And I'm basing this on... our annual review, which is a magazine of sorts I suppose, how much that would cost, and that's just print form. If you want to make something interactive and tech-savvy and cool, that would cost at least double, or a few thousand more than what an annual review costs, which is around 5,000. So maybe 8,000, which is quite expensive and that would be maybe to make a layout digitally and then you of course have to change that every few months. It's a shot in the dark. I think it would cost around that, 10-15,000. And it can cost a lot more, some companies spend 15,000 on an annual review, which is essentially a corporate magazine. It can be very expensive. No, that would just be to create the concept. Our printing, we usually put that to separate cost. And again, you have to think about designers, people who I've talked to, that have done more things like this, it can get quite hefty. For us, 15,000 that's a salary for some people. And again we're not a company that has the budget of General Electric or ASN Bank, we're not even near that, so... The lower the better. If it's something that we thought would benefit, then we probably would spend something like 6-8,000 region for a corporate magazine for our company. I don't think that we see it as a really big need. For us the budget would have to be quite low.</i>	6000-8000
3.	<i>Ik heb geen idee, ik heb echt geen idee. Opstartkosten... Dan denk je aan een template en dat soort zaken. (...) en lay-out... Ik zit totaal niet in die markt, ik durf het niet te zeggen. Jij wel?</i>	Geen idee

4.	5000 per stuk	5000 per stuk
5.	<i>Ja dan moet je natuurlijk onderscheid maken tussen initiële kosten en per keer, dan denk ik dat opzetten... ik heb geen vergelijking natuurlijk he. Ik denk 10.000€ opzetten, voor de structuur en dat soort dingen, en dan per keer 1 à €2.000. Dat weet ik eigenlijk niet, omdat alle dingen die we hebben, die worden eerder afgebouwd dan opgebouwd. Dus alles wat ik bezuinig, krijg ik niet terug. Maar ik denk dat ik daar wel 2.000€... 2 à 3.000 per jaar voor zou kunnen vrij maken met goed fatsoen.</i>	€2000-€3000
6.	<i>Ik denk... Eenmalig een investering om goede content te creëren en goed weg te zetten, dan heb je het snel over 20.000€ om een goed platform weg te zetten, wil je dat dus een beetje... hoe vaak je dat wil updaten en hoe up to date. Als je ieder kwartaal een update zou willen uitsturen. Een goede update maken, je bent zo weer 5/6.000€ verder. Dan heb je het over een investering van 20.000€ initieel en dan 5.000€ per kwartaal. Dan zit je aan het eerste jaar aan 40.000€ en dan per jaar recurring aan 20/25.000€, en dan moet je nog een poppetje hebben die content creëert, die tel ik dan niet mee, dat zijn out of pocket-kosten. Dat moet wel geschreven worden en gedaan worden allemaal, lay-out opgemaakt worden, dus ja dat kost ook nog wel. Ik denk niet dat je er een fte aan kwijt bent maar een halve fte moet je op jaarbasis wel tellen. Tel er dan maar 40.000€ bij inclusief alle kosten. Als wij met Paul een artikel schrijven, voor een beetje goed artikel ben je zo 3, 4, 5000€ kwijt. Als je 10 artikelen in een kwartaal wilt updaten, ben je 5.000€ kwijt. Dat is zeg maar om het extern te laten schrijven, goed op te laten maken. Die 20.000€ die grijp ik zo uit te lucht he. Het contentplatform, het goede laten smoelen, het op laten maken, neer te laten zetten, ik denk dat je dat ongeveer kwijt bent.</i>	€40.000
7.	<i>Maar ja, kijk, op zich spaar je natuurlijk geld uit omdat het niet gedrukt wordt. Ja, ik ben nog niet zo geïnformeerd hiervan. Omdat we hier veel filmpjes maken en veel aan opmaak doen, ja. Ja. Ik zou bijna zeggen, ja, dat ligt natuurlijk heel erg aan het budget wat</i>	Tienduizenden euro's.

	de klant daarvoor heeft. En ja, je kan je voorstellen dat een bank veel budget voor over heeft. Veel meer dan wat ik gewend was in print, om zeg maar een event goed neer te zetten. Dus daar gaat wel, zit wel, er is meer... budgettair is er meer mogelijk bij dit soort grote opdrachten dan in print. Ja, bij hele kleine klantjes blijft dat natuurlijk moeilijk. Ja, dan kom je natuurlijk ook tegen van ja, we willen dit, we willen dat, maar wat is je budget dan? Ja, ik zeg maar wat, vijfduizend euro. Dan wordt het wel al heel lastig om daar iets voor te maken. Dus, kijk, we moeten hier met z'n allen eten, dus ja. Dat zijn kruimels, zeg maar. Dus je moet... het ligt natuurlijk helemaal aan het idee en aan het budget. Ja, en dan zou ik bijna zeggen daar gelden dezelfde prijzen voor als wanneer je print doet, alleen ja, niet printen. Maar ja, dat geld gaat misschien nu wel in een filmpje zitten. Wat hier heel veel gedaan wordt. Of fotografie. Fotografie hadden we natuurlijk bij print ook al. Ja, maar ja, goed. Wat ik vanuit print weet is, goed, als je een ding van 25 pagina's maakt, dan loopt het al snel op. Dan zit je al in de tienduizenden euro's, moet je al denken. Ik weet niet of je daar voldoende aan hebt?	
--	---	--

Schema 12: Delen met andere organisaties

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	Zeker. Ik vind dat dat een stukje, dat straalt ook uit dat je overtuigd bent van je eigen kennen en kunnen. Het straalt uit dat je slim bezig bent, intelligent bezig bent, niemand verandert alles alleen. Niemand zegt wij zijn de enige. Exclusiviteit bestaat niet in deze wereld. Maar als je dit slim strategisch en professioneel, dan ben ik daar wel voor te porren ja.	Ja
2.	I guess there's always the possibility for that. It probably takes a whole new level of dedication and resource of employees because then you also have to get people that have enough time to work with other companies and our PR and Communications department is me, there is no-one else in that department. Is the company willing to allocate the time and resources to do that. Of course it's always an option but it	Enigszins

	<i>creates a whole other level of time and energy.</i>	
3.	<i>Ja ik denk dat dat kan, op het moment dat het geïnitieerd wordt vanuit een partij waar wij mee samenwerken. Onze producten worden verkocht door wederverkopers, maar daartussen zit een schakel, dat is een disporteur, en de disporteur is eigenlijk een groothandel en die heeft een portfolio van producten, dus die vervoeren Fortinet maar die vervoeren ook andere producten. Dus ik kan me voorstellen dat zij zo iets uitbrengen, en dat ze dat dan doen met verschillende fabrikanten daarin, waaronder wij. Dat ze zeggen je kunt daarin deelnemen, we hebben verschillende pakketten, je kunt daar groots in zijn, je kunt daar heel klein... Je kunt video's dit en dat. En dan kan ik me voorstellen dat dat bij elkaar komt. Zeg maar dan regelen zij dat ook verder en maken wij gebruik van iets wat zij opzetten. Dan zie ik het wel gebeuren.</i>	Ja
4.	<i>Nou Ja, dat is interessant he. Dat was al wat ik zei. Als het de kosten naar beneden brengt, dan is dat inderdaad aantrekkelijker. Het zou wel afhankelijk van zijn, er moet wel een vertrouwen zijn dat het dan meer is dan een advertentie plaatsen. Want alleen een advertentie plaatsen dat zal niet zo veel opwekken, zo veel interesse opwekken.</i>	Ja, brengt kosten omlaag.
5.	<i>Ja, dat zou absoluut kunnen. Nou ja, wat je hebt. Je hebt natuurlijk heel veel nieuwsbrieven bij de Rijksoverheid, en wat we nu proberen is om dat ook een beetje terug te brengen, omdat dat ook veel capaciteit kost. Dus als je kan zeggen ik heb iets en jij kan bij mij aanleveren en dat betekent dat wij samen die nieuwsbrief sturen, dan is daar wel oren naar om dat te doen. Dan denken mensen: dat hoef ik dan niet te doen. Ik ken een paar voorbeelden waar dat wel zou werken. Een van de andere platformen bij de Rijksdienst is Rijksportaal. Rijksportaal is het intranet van de Ministeries en daar heb je ook juridische informatie op. Niet voor juristen maar voor beleidsmakers. Wij werken steeds meer samen, en daar zeggen ze ook van. Het werk wat zij doen zou niet moeten dubbel met het werk wat wij doen en daar zijn ze het ook wel mee eens; Maar je zou ook</i>	Ja, samen met ander ministerie.

	<i>kunnen denken aan andere ministeries die zo iets willend oen binnen hun eigen ministerie en dan hier gebruik van kunnen maken. Dan niet zo zeer rijksbreed maar voor hun eigen ministerie, zeker binnen juridische functies, maar ik zou me ook nog wel kunnen voorstellen dat je zegt we doen het samen met Financiën. Dat je veel meer een blad maakt met juridische en financiële informatie. Veel meer een soort bedrijfsblad.</i>	
6.	<i>Ja, dat zeker. Ik zie ook wel de kracht van het samen te doen, want dan kun je... In deze maatschappij is het niet meer zo dat we allemaal als individualisten onze klanten gaan verdienen. Je moet juist veel meer nadenken in de keten, hoe je elkaar kan helpen. Daar zitten naast zeg maar de kostenvoordelen, ook een hele hoop schaalvoordelen en efficiencyvoordelen doordat je samen elkaars klanten kunt benaderen en kunt bereiken, dus daar zie ik meer de voordelen in dan de kostenvoordelen. Dat sluit ook wel een beetje aan bij wat ik net zei. We hebben als Ricoh een bepaalde filosofie en een bepaalde manier gekozen om te communiceren. Als je daarmee in een soort community-achtige gedachte content naar de potentiële klanten en prospects voor bepaalde aankoopbeslissingen staan, dan zie ik daar nog meer toegevoegde waarde in dan het alleen te doen. Ik zie er niet zoveel in dingen alleen te doen. Dat doen we als Ricoh... we gaan nu het oude UNICEF top shelf tennistoernooi, wordt Ricoh hoofdsponsor in en daar zoeken we ook echt in de keten partnerships in om dan samen in die community informatie over de Bühne te brengen hoe we de wereld met elkaar kunnen veranderen, efficiënter kunnen maken. Dus dat sluit er wel mooi op aan, ik zou het eerder in gezamenlijkheid zoeken als voor alle bedrijven een eigen bedrijfsblad. Dan verzand je weer in die hoeveelheid informatie die mensen toch al tot zich krijgen. De kracht zou bijvoorbeeld vanuit dat je een Bosch-bedrijfsblad zou maken met alle bedrijven die hier zitten en of dat nou EON, Essent, Jeroen Bosch-ziekenhuis, Van Lanschot-bankiers, Brand Loyalty, dat is alleen al</i>	Ja.

	<i>wat hier omheen zit, als je daarmee goede gerichte content kan maken, dat kan heel interessant zijn. Daar zie ik wel een hoop mogelijkheden in. Daar zijn kosten dan weer een ondergeschikt belang. Maar wederom, het moet passen in je hele branding en communicatie-strategie die je als organisatie hebt.</i>	
7.	Nou ja, goed, kijk, ik moet dan onmiddellijk denken aan dat het natuurlijk eventgerelateerd is, dus ja, je doelgroep verschilt natuurlijk. De ene keer zijn het kinderen, de andere keer zijn het ouders, de andere keer zijn het bedrijven. Ja, en daar kan je natuurlijk heel gericht informatie naartoe sturen, of dat nou een flyer is, of een magazine of een teaser-achtig iets om mensen te bewegen om naar het event toe te komen. En zo'n teaser kan je natuurlijk uitbouwen met heel veel nuttige informatie. Voor ING hebben we Wilde Buitendagen gedaan, nou dat is een kinderevent. Daar spelen de ouders ook een belangrijke rol in en dat is een outdoor-event waar heel veel leuke dingen inzitten voor kinderen om buiten te doen. Dus dan moet je denken van: blaadjes aan de bomen, we gaan blaadjes zoeken. Dan moet je zeggen van "bij welke boom hoort dat blaadje?" daar kun je dan een wedstrijd aan hangen al voor het event plaatsvindt. Dan kunnen ze er thuis alvast wat mee doen, bij wijze van spreken. Dan kan je al inzenden bij wijze van spreken. Misschien krijg je dan gratis toegangskaartjes, of weet ik veel. Ja, kijk, we hebben laatst de AutoRai voor Shell Bedrijfswagens gedaan. Dan gaat het over nieuw brandstof of zo, een nieuw soort brandstof. Dan kun je alvast wat voorinformatie geven. Daar kan je ook van alles in hangen om mensen te bewegen om naar de AutoRai te komen. Waarom dat nou interessant is voor mensen om van dichtbij te zien. We zijn nu toevallig bezig om onze klanten, onze vaste klanten te laten weten wat we aan het doen zijn. Wat we gedaan hebben. Dat doen we op regelmatige basis. Dat zijn vaak hele ludieke zaken met filmpjes erbij, ja, zou ook net zo goed een magazinetje kunnen zijn, maar ik denk	Alleen in samenwerking met hun klanten voor die klanten.

	niet dat dat een heel groot dik en lijvig magazine zal zijn. Maar het is meer het onder de aandacht brengen van... Ja, ik zei al, op zich hebben onze vaste klanten ons wel goed op het netvlies, ze weten wat we kunnen. Ja, dan zit het er meer... als je nieuwe klanten wil werven hebben we al een soort presentatie voor die zowel in print als digitaal te zien is, die kunnen we zo 'boink' opsturen via diverse kanalen. Onze presentaties daarentegen zijn nog wel op papier. Op zich wel gek nu ik zeg. Zeg maar... dus dat is wel vaak, maar ja, het heeft natuurlijk wel in eerste instantie met een bepaald idee te maken – om een idee over de brug te brengen. Dat kost zeg maar veel geld om al digitaal iets te laten zien. Dan is het toch nog makkelijker om het op papier te laten zien. Dat dan eerst verkopen en dan kunnen we meer laten zien. Want het heeft echt met een budget te maken. We moeten natuurlijk eerst zorgen dat we 'm binnenhalen en dan gaan we pas geld uitgeven. Dus dat is, ja, laten we zeggen we gebruiken zeg maar alle social media ook weer daarvoor. Dat heeft nu bijvoorbeeld, voor onze klanten hebben we een kerstfilmpje gemaakt. En dat is meer zo van 'hallo, we zijn er nog,' en dat is ook een ludiek filmpje en daar wordt een mailing aan vast gehangen. In dit geval was het een pot met zelfgebakken koekjes waar ons logo in zit, in die koekjes. In een van die koekjes zit Spaanse peper, dus je kan de mazzel hebben dat je in vuur en vlam komt te staan. Dan weet je zeker dat je BrandBase onthoudt, zeg maar. Of hoe zou ik het koekje hebben... bij wijze van spreken, volgens mij. Nou nee, het is.. daar lijkt het op, zeg maar [wijst naar koffiekoekje op tafel]. Daar is ook een filmpje bij gemaakt en daar geven we dan ook echt geld aan uit. Dat filmpje wordt zeg maar vooraf uitgestuurd. Dan komt vervolgens die pot koekjes binnen. Je ziet dan ook aan de reacties die je binnen krijgt, ja, wat mensen ervan vinden. En dat zijn eigenlijk positieve reacties. Dus dat is een manier om onszelf onder de aandacht te brengen en natuurlijk... Dat gebeurt een paar keer per jaar. Het is natuurlijk ook niet zo van 'oh ja, we moeten weer	
--	--	--

	eens wat doen.' Er wordt echt regelmatig aandacht aan geschonken. En voorheen, bij het andere bedrijf waar ik werkte was het zo van 'oh ja, we moeten nog wat doen,' weet je. Dat was een beetje mosterd na de maaltijd. Dus hier ligt de focus daar wel duidelijk bij, om dat te doen. Maar niet echt nog om dat te doen in de vorm van een brochure of een magazine of zoiets.	
--	--	--

Schema 13: Interesse

Respondent	Antwoord	Samengevat
1.	<i>Op dit moment denk ik is de timing niet helemaal goed, dat zou ik ook, dan zou ik voorstellen moeten zien en een kosten-batenanalyse. We zijn wel nu... Ik heb wel aan Zeekoe bijvoorbeeld gevraagd een communicatieplan, een aantal initiatieven bedenken, een soort brainstorm: jullie kunnen dat dat dat doen. Een van de dingen zou kunnen zijn we willen graag een bedrijfsblad maken en dat gaan we aan jullie klanten sturen, met partners erbij of hoe dan ook. Tuurlijk, zou ik best voor open staan. Maar ik moet eerst goed kunnen overzien wat de kosten zijn. Kleine toevoeging is dat wij ook gesproken hebben over iets bredere communicatie: hoe kunnen wij ideeën overbrengen aan onze klanten en één van de ideeën die we besproken hebben, is van misschien kun je hele goedkope, korte animatie maken. In plaats van een stuk tekst sturen naar een klant kun je misschien filmpjes sturen. Een animatie met gesproken tekst en dat je in twee minuten tijd een boodschap kunt overbrengen. Bijvoorbeeld dat bericht over datalekken. Dat kun je lezen end enken dat zal me een zorg zijn. Maar een video als je hier niet aan voldoet en je legt meteen uit met voorbeelden wat het zou kunnen zijn en waar je het loet melden en telefoonnummer, je website, dat is interessant.</i>	Nee, timing is niet goed. Wellicht in de toekomst.
2.	<i>Yeah of course, especially like I said of our changing environment here and how the company's changing, it's absolutely something that we're open to. I think as a company, the cost may be way lower than what I'm thinking, so that could also be news for me, but there would just have to be an</i>	Ja

	<i>evaluation of what it could it produce and what would the results be. The option, great option, really interesting thing. It depends on how it's done, what the costs are and what the end result would potentially be.</i>	
3.	<i>Ik ben daar zelf wel in geïnteresseerd, maar eigenlijk zou zoiets belegd moeten worden bij de persoon die daar ook daadwerkelijk over gaat en die zit bij ons in Engeland, die kennen Karianne en Paul, dat zijn Cassy en Chandler en dat zou denk ik het startpunt zijn om dat neer te zetten en dan nogmaals wij zouden dat wel willen ondersteunen. Ik zie dat wel witten, zeker richting partners, maar dat moet dan wel breed gedragen worden. Dat moet dan wel in Europees verband gedragen worden denk ik. Omdat als we dat naar Nederland zouden halen, dan wordt het opeens mijn verantwoordelijkheid en ik weet dat dan gaat, omdat het niet bij mijn dagelijkse gang van zaken hoort, gaat dat een ondergesneeuwd iets worden en dan... zo werkt dat nou eenmaal is mijn ervaring.</i>	Persoonlijk wel, maar ligt lastig
4.	<i>Ja het klinkt meteen als een verkoopvraag natuurlijk (lacht). Ehm We Laat ik het zo zeggen, we zijn altijd geïnteresseerd om te kijken. Dus om te zien van, nou ja, kom maar met iets. En dan kunnen we er altijd naar kijken of het wat voor ons is. En ook nu, zoals ik eigenlijk al zei van nou ja met bepaalde onderdelen met social media, nou zijn we nog niet echt tevreden over hoe dat gaat. De nieuwsbrief, nou daar zijn we best tevreden over. Het kan er nog wel professioneler uitziet, dus dat kan altijd een vervanging zijn, een soort blad. En we weten dat het effectief is. Dus we staan áltijd open voor interessante voorstellen, voor een interessant praatje. Laat het niet twee uur duren ofzo, maar laat het gewoon zien. Laat zien wat je ermee kan. En overtuig ons maar. En als we goed genoeg overtuigt zijn dan is dat prima. En dan komen we wel ergens. Alleen, zoals ik zei, we kijken kritisch. Kunnen we het goed zien aan wat verteld wordt dat we onze investering eruit gaan halen.</i>	Ja, als de pitch goed is.
5.	<i>Op dit moment niet. Omdat we het doen met de middelen die we nu</i>	Nee

	<i>hebben. Op korte termijn die infrastructuur niet gaat verbeteren. En we steeds meer worden teruggeworpen op de dingen die we al hebben. En die geen grote investering kosten, omdat hier ook bezuinigd wordt. Dus alles wat een extra investering is, moet je echt enorm goed kunnen beargumenteren en dan is een communicatiebedrijfsblad niet het primaire proces en nu gaat toch eigenlijk alles via het primaire proces.</i>	
6.	<i>Ja ik wel, maar ik ben niet echt de beslisser in dit stuk. Ik creëer wel veel content en in de communicatiestrategie die we als Ricoh gekozen hebben is als we dat wel zouden willen of verder zouden willen gaan, dan zou je een keer met Laura (...) of (...), met liefde introduceer ik je daar, om te kijken hoe dat wel kan werken. Of eventueel Michiel (...), die is bij ons verantwoordelijkheid voor de hele social media. Dus daar zouden we dan wel nog een keer verder kunnen kijken. Dus samenvattend denk ik dat we als Ricoh zeker omdat we in dat informatiemanagementstuk zitten - wij produceren copier- en printstraten, informatiestructuur, om informatie van A naar B te brengen op papier van origine. Waar we nu heel erg mee zitten: als die informatie digitaal is, hoe kun je het dan beschikbaar stellen via videoconferencing, interactive whiteboards, dus we denken wel heel erg na over hoe je informatie van A naar B te brengen, dus daar sluit zo'n online platform hartstikke mooi op aan, dus in die hoedanigheid zie ik wel een rol als Ricoh om dat samen met Zeekoe in de markt te zetten en daar dan een leuke partij omheen te zoeken. Daar denk ik wel dat onze afdeling Communicatie in geïnteresseerd is, ja.</i>	Zeer tevreden
7.	<i>Ik heb natuurlijk gezien wat er nu is. Dan zou ik zeggen ja, ik zie wel mogelijkheden. Maar voor BrandBase zie ik ze nog niet zo. Buiten dan wat ik net aanhaalde, bijvoorbeeld, ja, zo'n MKB-verhaal, ja. Dan denk ik in mijn achterhoofd, ja, dat zou wel iets kunnen zijn. Of Station Stories, dat kan ik wel zeggen omdat het al out in the open is. Misschien ligt daar wel iets, ja. Of bij een beurs, ja. Ik kan er wel iets</i>	Ja.

	<i>bij indenken, een digitale uitgave van, oké, als je voor Shell een nieuwe brandstof moet promoten, en er zitten wel wat technische kanten aan, natuurlijk. Waarom zou je dat willen, en uitstoten? Dat soort dingen. Ja, dat kan interessant zijn, ja.</i>	
--	---	--

Bijlage IV: Topic guides

Topic guide 1: interviews met potentiële klanten

Bedrijfsbladen (algemeen)

In dit eerste onderdeel wordt een kleine basis voor de rest van het interview gelegd. Er wordt gesproken over bedrijfsbladen in het algemeen.

- Wat zijn de huidige middelen waarmee uw bedrijf communiceert, zowel intern als extern?
 - Waarom deze middelen?
- Bent u tevreden over de manier waarop uw bedrijf deze communicatiemiddelen invult?
 - Waarom wel/niet?
 - Missen jullie iets?
- Wat is uw mening over bedrijfsbladen in het algemeen? (Dus niet specifiek voor het eigen bedrijf)
 - Wat zijn voorbeelden van goede bedrijfsbladen volgens u?
 - Wat vindt u goed aan deze bladen?
 - Wat zijn voorbeelden van minder goede bedrijfsbladen volgens u?
 - Wat vindt u niet goed aan deze bladen?
- Geeft uw bedrijf op dit moment een intern of extern bedrijfsblad uit, of heeft u dit ooit gedaan?
 - Zo ja: om wat voor soort blad gaat het?
 - Wat is het doel?
 - Is het magazine in print of digitaal? Waarom?
 - Zo nee: waarom niet?
 - Indien wel gedaan, maar mee gestopt: waarom bent u hiermee gestopt?
- [Indien het bedrijf van de ondervraagde geen bedrijfsblad uitgeeft] Heeft u de mogelijkheden hiervan weleens onderzocht?
 - Zo ja: waarom heeft u het toch niet gedaan?
 - Zo nee: waarom niet?

Verwachtingen en behoeften bij digitale bedrijfsbladen

In dit onderdeel worden digitale bedrijfsbladen en de mogelijkheden hiervan besproken. We zullen het hebben over uw kennis en verwachtingen hiervan.

- [Indien het nog niet ter sprake is gekomen] Wat zijn volgens u de mogelijkheden wat betreft het uitgeven van bedrijfsbladen?
 - Hoe bent u aan deze kennis gekomen?
 - Denkt u dat dit ook alle mogelijkheden zijn op dit moment?
- [Indien nog niet ter sprake gekomen] Wist u dat het ook mogelijk is om digitale bedrijfsbladen uit te geven?
 - Zo ja: kunt u hier voorbeelden van geven?
 - Zo nee, volgende vraag.
- Wat stelt u zich voor bij een digitaal bedrijfsblad?
 - Hoe stelt u zich de inhoud voor?
 - Waarom?
 - Voor welke doelgroep lijkt u dit het meest geschikt?

- Waarom?
- Welke distributiemethoden zijn er volgens u voor geschikt?
 - Waarom?
- Hoe zou u een digitaal bedrijfsblad in kunnen zetten voor uw bedrijf?
 - Voor welke doelgroep?
 - Waarom?
 - Wat zou u ermee willen communiceren?
 - Waarom?
 - Waar zou het verder aan moeten voldoen? (Welke eisen zou u stellen)
 - Waarom?
- Bent u bekend met de mogelijkheden om deze digitale bedrijfsbladen interactief te maken?
 - Zo ja: Wat zijn volgens u deze mogelijkheden?
 - Waar baseert u deze kennis op?
 - Kunt u praktijkvoorbeelden noemen hiervan?
 - Zo nee: Wat stelt u zich voor dat de mogelijkheden hiervan zijn?
- Wat zijn volgens u de grootste voordelen van het inzetten van een interactief digitaal bedrijfsblad?
 - Waarom?
 - Welke weegt voor u het zwaarst?
 - Waarom?

Potentiële belemmeringen

In dit onderdeel worden eventuele belemmeringen besproken van het uitgeven van een interactief digitaal bedrijfsblad.

- Wat zouden voor uw bedrijf op dit moment redenen zijn om geen interactief digitaal bedrijfsblad in te zetten?
 - Waarom? (bij elke reden)
- Welke van deze redenen weegt of wegen voor u het zwaarst?
 - Waarom?
- Op welke manier zouden deze belemmeringen volgens u het beste kunnen worden weggenomen?
 - Waarom?
- [Indien de grootste belemmering financieel is] Hoeveel denkt u dat het zou kosten om een interactief digitaal bedrijfsblad te maken voor uw bedrijf?
 - Waarom?
 - Waar baseert u dit op?
- Vanaf welke prijs (ongeveer) zou u overwegen om interactieve digitale bedrijfsbladen te maken?
 - Waarom?
- Zou u ervoor openstaan op de kosten (en het blad) te delen met andere bedrijven?
 - Waarom wel/niet?

Afsluitende vragen

Opsommen wat de belangrijkste voor- en nadelen zijn die de respondent heeft genoemd.

- Bent u op dit moment geïnteresseerd in de mogelijkheden die interactieve digitale bedrijfsbladen uw bedrijf kunnen bieden?
 - Waarom wel/niet?
 - Wat weegt op dit moment voor u het zwaarst?
-

Einde interview

Topic guide 2: interviews met potentiële klanten (Engels)

Corporate magazines (general)

In this first part, the foundation will be laid for the rest of the interview. The topic is 'corporate magazines in general.'

- What are your company's current communication channels, both internal and external?
 - Why these channels?
- Are you satisfied with the way your company utilizes these communication channels?
 - Why (not)?
 - Do you feel like there is anything missing?
 - If so, what do you think that is, and why?
- What is your professional opinion on corporate magazines in general? (So not necessarily specifically for your own company)
 - Do you know any examples of good corporate magazines?
 - What do you think makes them good corporate magazines, and why?
 - Do you know any examples of bad (or, at least, less good) corporate magazines?
 - What do you think makes these bad corporate magazines?
- Does your company currently publish a corporate magazine, either internal or external? Or has it ever published one?
 - If yes: what kind of magazine is that?
 - What is its purpose?
 - Is the magazine in print or digital?
 - Why?
 - If not: why not?
 - In case they used to: why did your company stop publishing the magazine?
- [If "No"] Have you ever researched the possibilities?
 - If yes: why didn't you end up creating a corporate magazine?
 - If not: why haven't you?

Expectations and needs regarding digital corporate magazines

This second part will be about digital corporate magazines and their possibilities. We are going to discuss your expectations and needs regarding them.

- [In case it has not come up yet] What are the possibilities when it comes to corporate magazines, to your best knowledge?
 - How did you obtain this knowledge?
 - Do you think that these are all the possibilities out there?
- [In case it has not come up yet] Did you know that it is also possible to publish digital corporate magazines, prior to this interview?
 - If yes: could you tell me about some examples?
 - If not, next question.
- How would you picture a digital corporate magazine?
 - What do you imagine the content to be (like)?
 - Why?
 - For which target audience do you think it would be most fitting?
 - Why?
 - Which distribution method(s) do you think would work best?

- Why?
- How could or would you utilize a digital corporate magazine for your company?
 - For what audience?
 - Why?
 - What would you want to communicate with it?
 - Why?
 - What other demands would you have for it?
 - Why?
- Are you familiar with the possibilities to make these digital corporate magazines interactive?
 - If yes: what are these possibilities according to you?
 - What are you basing this on?
 - Could you name any existing examples?
 - If not: what do you imagine the possibilities to be?
- What are the biggest advantages of utilizing an interactive digital corporate magazine, according to you?
 - Why?
 - Which of those is the most important to you?
 - Why?

Potential objections

In this part we will discuss possible objections you and/or your company might have regarding the utilization of an interactive digital corporate magazine.

- At this moment, what would be reasons for your company to not start publishing an interactive digital corporate magazine?
 - Why? (for every reason)
- Which of these reasons carry the most weight for you(r company) right now?
 - Why?
- What would be the best way to take these objections away?
 - Why?
- [In case the objection is financial] How much do you think it would cost your company to create and publish an interactive digital corporate magazine?
 - Why?
 - What are you basing this on?
- In what price range would you consider making an interactive digital corporate magazine?
 - Why?
- Would you be open to share the magazine and its costs with other companies?
 - Why (not)?

Conclusion

[Summarize the main points the interviewee has made]

- Would you be interested in the possibilities that interactive digital corporate magazines could offer your company?
 - Why (not)?
 - What is the most important reason?

Einde interview

Topic guide 3: waardensessie

Het doel van deze waardensessie is het in kaart brengen en formuleren van de kernwaarden van Move Media, en vooral ook waarom dit de kernwaarden en -competenties van het bedrijf zijn. Dit is nodig om antwoord te geven op deelvraag 2 van het onderzoek: wat zijn de kerncompetenties van Move Media?

De waardensessie wordt gehouden op 18 december 2015 in het pand van Zeekhoe Communicatie met de vier oprichters van Move Media: Karianne Hoekstra, Paul Zeebregts, Maarten Jansen en Nicole Post. De sessie wordt gemodereerd door Frank Sars. Het geluid van de sessie wordt opgenomen met een iPhone 5s.

Opening

De moderator stelt zichzelf voor, en vraagt iedere deelnemer aan de sessie zichzelf te identificeren voor de opname.

Tijdens deze sessie komen twee onderdelen aan bod: kernwaarden en kerncompetenties. De uitkomsten van de sessie worden later geanalyseerd door de onderzoeker. De sessie zal ongeveer een uur duren.

Onderdeel 1: Kernwaarden

In dit onderdeel staat centraal wat volgens de vier deelnemers de kernwaarden van Move Media zijn.

Kernwaarden vormen samen de 'persoonlijkheid' van het bedrijf. Voorbeelden van kernwaarden zijn: respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid (Michels, 2013, p. 47).

Door middel van een associatietechniek wordt in dit onderdeel gekeken welke kernwaarden de vier oprichters met Move Media associëren. Omdat het ontdekken van kernwaarden geen puur rationele analyse is, maar gebaseerd op aftasten, zien, verkennen, ontdekken en benoemen (Michels, 2013, p. 48) is een groepssessie hier goed geschikt voor.

De moderator maakt een associatie web met input van de deelnemers. Iedere deelnemer krijgt een post-it.

Vraag: Kunnen jullie met tenminste vier trefwoorden aangeven waar Move Media volgens jullie voor staat?

De deelnemers krijgen 2 minuten de tijd om na te denken en hun trefwoorden op te schrijven, zonder te overleggen. Daarna gaat de moderator de antwoorden inventariseren door iedere deelnemer langs te gaan en te vragen welke zij hebben opgeschreven. Vervolgens wordt gevraagd of zij hun keuzes willen toelichten. De trefwoorden worden door de moderator in een associatie web gezet.

Mogelijke doorvragen:

- Waarom heeft u deze trefwoorden opgeschreven?
- Zijn jullie het er allemaal mee eens?
 - Indien 'nee': Kunt u toelichten waarom u het er niet mee eens bent?

Onderdeel 2: Kerncompetenties

Een kerncompetentie is datgene waar een bedrijf goed in is, waar het echt in uitblinkt. Het is de onderscheidende factor die de organisatie uniek maakt. Een kerncompetentie (of –kwaliteit) moet voldoen aan drie criteria: de kerncompetenties moeten uniek zijn, moeilijk te imiteren zijn en voordeel of waarde verschaffen aan de koper van het product (Hamel & Prahalad, 1990).

Hier wordt dezelfde techniek toegepast als bij onderdeel 1. De deelnemers krijgen een post-it toegereikt.

Vraag: Kunnen jullie met minimaal vier trefwoorden (of in ieder geval hele korte zinnen) aangeven wat volgens jullie het precies is waar Move Media concreet in uitblinkt?

De deelnemers krijgen 2-3 minuten de tijd om na te denken en hun trefwoorden op te schrijven, zonder te overleggen. Daarna gaat de moderator de antwoorden inventariseren door iedere deelnemer langs te gaan en te vragen welke zij hebben opgeschreven. Vervolgens wordt gevraagd of zij hun keuzes willen toelichten. De trefwoorden worden door de moderator in een associatie web gezet.

Mogelijke doorvragen:

- Waarom heeft u deze trefwoorden gekozen?
- Waarom is dit iets waarin Move Media zich onderscheidt van de concurrentie?
- Zijn jullie het allemaal met deze trefwoorden eens?
 - Indien 'nee': waarom niet?
- Bij welke kernwaarden vinden jullie deze trefwoorden passen?/Op welke manier zijn deze concrete uitingen van
 - Waarom?

Afsluiting

De moderator geeft een korte samenvatting van de uitkomsten en bedankt de deelnemers voor hun medewerking.

Einde waardensessie

Bijlage V: Verbatims

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar.

Bijlage VI: Logboek

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar.