

# **Kunnen vakuitgevers orde creëren in de informatiechaos?**

Een onderzoek naar de invloed van internettechnologie  
op het primaire proces van vakuitgevers.

Auteur: A.F.M. ter Steege  
Studentnummer: 1445669  
Faculteit Bedrijfskunde  
Rijksuniversiteit Groningen  
Juni 2007

Eerste begeleider : Dr. J.F.J. Vos  
Tweede begeleider: Prof. dr. J.J. van der Werf

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting .....	5
Hoofdstuk 1. Inleiding .....	7
1.1 De vakbladenmarkt in Nederland.....	7
1.2 Aanleiding tot het onderzoek.....	9
1.3 Probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen .....	9
1.3.1 Doelstelling.....	10
1.3.2 Centrale onderzoeksvraag.....	10
1.4 Onderzoeksaanpak.....	10
Hoofdstuk 2. Het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij .....	12
2.1 De kernactiviteiten van de klassieke vakuitgeverij .....	12
2.2 Representatie- en modelleringbeslissingen .....	13
2.3 Reticulatie van de black box.....	14
2.4 Transformatiecomponent van het primaire proces .....	15
2.5 Transactiecomponent van het primaire proces .....	16
2.6 Het primaire proces van de klassieke (offline) vakuitgeverij in beeld. ....	17
2.7 Internettoepassingen verlangen een crossmediaal uitgeefproces. ....	17
Hoofdstuk 3. Ontwikkeling van online uitgeven.....	18
3.1 Online uitgeven van vakinformatie .....	19
3.2 Het succes van internet .....	20
3.3 Van verkopers markt naar kopersmarkt.....	21
3.4 Elektronisch uitgeven leidt tot nieuwe informatie- en waardeketens.....	21
3.5 Het dilemma van de traditionele vakuitgevers .....	23
3.6 Internettechnologie als ontwrichtende technologie .....	23
3.6.1 Wat wordt er verstaan onder ontwrichtende innovaties?.....	23
3.6.2 Zes stappen in het ontstaan van ontwrichtende innovaties.....	24
3.6.3 De vier principes van ontwrichtende innovatie .....	26
3.6.4 Wat is de oorzaak van de ontwrichtende werking van internettechnologie in het uitgeefbedrijf?.....	27
3.7 Conclusie internettoepassingen .....	28
Hoofdstuk 4. De praktijk, analyse van de interviews .....	29
4.1 Dataverzameling .....	29
4.2 Selectie van de onderzoekseenheden.....	29
4.2.1 Kort profiel van de informanten en specialisten.....	30
4.3 Data analyse en rapportage.....	31
4.4 De informanten .....	32
4.4.1 Online uitgeven.....	32
4.4.2 Organisatie van processen .....	32
4.4.3 Belangrijkste diensten.....	33
4.4.4 Gratis of betaald?.....	33
4.4.5 Acceptatie van online in organisatie.....	34
4.4.6 Concurrentie .....	35
4.4.7 Belangrijkste voordelen van online uitgeven voor de betrokken partijen .....	35
4.4.8 Belangrijkste nadeel van online.....	36
4.4.9 De belangrijkste lessen geleerd .....	36
4.4.10 Rol offline en online bij arbeidsmarktcommunicatie .....	36
4.5 De experts .....	37
4.5.1 Primair proces.....	37

4.5.2 Welke problemen ondervinden vakuitgevers en welke adviezen zijn te geven? ....	37
4.6 Data-analyse van de interviewresultaten als opmaat naar de succesfactoren.....	38
4.6.1. Marktontwikkelingen.....	38
4.6.2 Inrichting van de organisatiestructuur .....	38
4.6.3. Technologie .....	39
4.6.4 De waarde van content .....	39
4.6.5 Het vinden van het juiste exploitatiemodel .....	40
Hoofdstuk 5. Aanzet tot concretisering van de succesfactoren van on-line uitgeven. ....	41
5.1 Het opbouwen van klantwaarde .....	41
5.2 Keuze voor de juiste product markt combinatie (PMC).....	42
5.3 Structuur en inrichting van de processen.....	44
5.4 Kennis van en omgang met technologie.....	44
5.5 De waarde van de inhoud (content).....	45
5.6 Het vinden van het juiste exploitatiemodel .....	45
5.7. Het primaire proces van een crossmediale uitgeverij .....	46
Hoofdstuk 6. Conclusie en aanbevelingen .....	49
6.1 Conclusie .....	49
6.2 Aanbevelingen .....	49
6.2.1 Kernactiviteit .....	49
6.2.2 Focusstrategie .....	50
6.2.3 Technologie .....	50
6.2.4. Experimenteer.....	50
6.2.5 Intern draagvlak.....	50
6.2.6 Kwaliteit van de informatie .....	50
6.2.7 Arbeidscommunicatie.....	50
6.3 Aanbeveling voor vervolgonderzoek.....	51
6.4 Reflectie op het onderzoekproces.....	51
Literatuur .....	52
Bijlage 1.....	53
Definities en begrippen.....	53
Bijlage 2 .....	55
Arbeidsmarktcommunicatie.....	55
Bijlage 3.....	59
Personeelswerving via vakbladen.....	59
Bijlage 4 .....	60
Gespreksverslagen met de informanten.....	60
Bijlage 5 .....	82
Gespreksverslagen met de experts.....	82

## **Voorwoord**

Als afronding van mijn opleiding verkort doctoraal bedrijfskunde aan de universiteit van Groningen, heb ik onderzoek gedaan naar de succesfactoren die een rol spelen bij de integratie van internettechnologie in het primaire proces van vakuitgeverijen.

Als directeur/eigenaar van Archer Media, een onafhankelijk media exploitatiebureau voor vakinformatie, wordt ik vanuit de praktijk dagelijks geconfronteerd met het veranderingsproces waarin vakuitgevers zich bevinden. Omdat er nog nauwelijks wetenschappelijke informatie voorhanden is over de invloed van internettechnologie op het bedrijfsmodel en primaire proces van vakuitgevers, hoop ik als onderzoeker door middel van dit kennisproduct, een bijdrage te kunnen leveren aan de kennisbehoefte die leeft bij uitgevers van vakinformatie.

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de zeer bereidwillige medewerking van de informanten en experts, die ik hierbij alsnog hartelijk dank wil zeggen voor hun medewerking. Roeland Dobbelaer wil ik hartelijk danken voor de adviezen die ik van hem als 2<sup>o</sup> lezer mocht ontvangen. Tevens een woord van dank aan Janita Vos en Jos van der Werf die mij tijdens dit onderzoeksproces hebben begeleid. Tot slot een wil ik mijn vrouw Karin hartelijk danken voor de ruimte en tijd die ze me heeft gegund en het geduld dat ze met me heeft gehad om dit proces te kunnen afronden.

## Samenvatting

Door de opkomst en snelle acceptatie van het internet bevinden de vakuitgeverijen zich op dit moment in een overgangsproces. Na vele tientallen jaren te hebben bepaald wat goed en nuttig voor de professionele lezer was, hebben de vakuitgeverijen de laatste jaren door opkomst van het internet, te maken met een sterke toename van de invloed van de eindgebruiker, de lezer. Niet de aanbieder maar de vragende partij maakt tegenwoordig de dienst uit op de markt van vakinformatie. Het internet is ook de oorzaak van een sterk toenemende concurrentie van nieuwe aanbieders op de markt van vakinformatie. Hierdoor zijn vakuitgeverijen op zoek naar een nieuw bedrijfsmodel om enerzijds op de veranderde klantbehoefte in te spelen en anderzijds hun concurrentiepositie ten opzichte van nieuwe marktspelers te beschermen en te verbeteren. Middels dit onderzoeksrapport wordt getracht meer inzicht te krijgen in de kritische succesfactoren die een rol spelen bij de integratie van internettoepassingen in het primaire proces van vakuitgeverijen. Tot het einde van de vorige eeuw bestonden de informatieproducten nog voornamelijk uit papier, de zogenaamde off line uitgeefproducten. Door de komst van internet zullen vakuitgevers steeds vaker kiezen voor een combinatie van offline en online, cross mediaal uitgeven genoemd, voor het vermarkten van hun informatieproducten. Online uitgeven krijgt hierin steeds meer een rol van betekenis.

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

Welke factoren zijn van belang voor het succesvol integreren van internettoepassingen in het primaire proces van vakuitgeverijen?

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoekstappen genomen, vertaald in onderstaande deelvragen.

1. Uit welke deelprocessen bestaat het primaire proces van de klassieke ‘offline’ vakuitgeverij?

Voor een goed begrip van de invloed van internettoepassingen op het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij wordt in hoofdstuk 2 het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij (offline) geanalyseerd en gemodelleerd door middel van het model ‘de black box’ van de Leeuw.

2. Wat is de invloed van digitaal uitgeven op het primaire proces van vakuitgevers?

Door middel van deskresearch wordt beschreven wat er wordt verstaan onder digitaal uitgeven en wat de invloed is van internettechnologie op het primaire proces en op de waardeketen van vakuitgeverijen. Dat technologische ontwikkelingen het management van succesvolle ondernemingen voor en groot dilemma kunnen plaatsen wordt aangetoond door middel van een literatuurstudie van het werk van Clayton Christensen. In paragraaf 3.3 zal deze theorie en aanbevelingen van Christensen worden toegepast op het transformatieproces waarin vakuitgevers zich momenteel bevinden.

3. Welke factoren worden door een aantal vakuitgevers en externe specialisten beschouwd als succesfactoren?

Het antwoord op deze deelvraag wordt geformuleerd in hoofdstuk 4 en wordt verkregen uit een analyse van de antwoorden die werden verkregen uit de interviews met een vijftal vertegenwoordigers van grote vakuitgeverijen en een tweetal externe deskundigen. Deze succesfactoren worden vervolgens getoetst aan een aantal theoretische concepten en nader gespecificeerd. Vervolgens wordt het primaire proces van de cross mediale vakuitgeverij geanalyseerd en gemodelleerd.

4. Hoe kunnen de kritische succesfactoren worden geformuleerd en gespecificeerd?

Door de antwoorden op de deelvragen te integreren wordt in hoofdstuk 5 een antwoord op de centrale onderzoeksvraag geformuleerd.

5. Op welke manier kan internettechnologie succesvol worden ingepast in het primaire proces van vakuitgeverijen met gebruikmaking van de kritische succesfactoren?

In hoofdstuk 6 worden er aan de hand van dit antwoord een aantal aanbevelingen gedaan.

De belangrijkste conclusie is dat vakuitgevers, ondanks het kannibaliserend effect op de omzet uit print (offline), zullen moeten investeren in online uitgeven. Door de keuze van een crossmediale aanpak van de uitgeefdiscipline, ontstaat er een kennisbank van een bekend en betrouwbaar merk, waar de klant terecht kan voor zijn professionele informatiebehoefte. Hierdoor kunnen vakuitgevers een concurrentievoordeel realiseren omdat zij als geen ander in staat zijn om orde te creëren in de informatiechaos die door internettoepassingen is ontstaan.

## Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit introducerende hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek nader toegelicht. Door de snelle groei van internettoepassingen bevinden vakuitgevers zich aan het begin van de eenentwintigste eeuw in een transformatieproces. Dit onderzoeksverslag hoopt vakuitgevers richtlijnen te bieden op welke wijze zij internettoepassingen succesvol in het primaire proces kunnen integreren. Tevens komen in dit hoofdstuk de probleemstelling en de onderzoeksaanpak aan de orde. In dit onderzoeksverslag wordt veel gebruik gemaakt van Engelse termen. Er is voor gekozen om deze termen en begrippen niet consequent in het Nederlands te vertalen omdat deze in de uitgeefbranche inmiddels een geaccepteerde betekenis hebben verworven.

Sinds het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw staat de winstgevendheid van de meeste uitgeverijen van vakbladen sterk onder druk. Dit lijkt een structurele ontwikkeling. Niet alleen de omzet uit advertentieverkoop loopt terug, maar ook het verlies aan abonnementsinkomsten speelt hierbij een grote rol. Een belangrijke oorzaak van de terugloop van abonnementsinkomsten is de opkomst van goedkope en gratis informatie die via het internet beschikbaar is, maar zeker ook de problemen die uitgevers van vakinformatie ondervinden om het internet te gebruiken op een wijze die waarde creëert voor hun klanten.

Ondanks het World Wide Web dat zich vanaf het einde van de negentiger jaren stormachtig ontwikkelde, namen veel Nederlandse uitgevers een afwachtende houding aan met het investeren in nieuwe uitgeeftechnologieën. Het management van de grote uitgeverijen was de afgelopen decennia verward geraakt door de excessieve winstmarges op hun folioprodukten.<sup>1</sup> Inmiddels realiseren uitgevers van vakbladen zich dat online uitgeven op de korte termijn, een sterk kannibaliserend effect heeft op hun bestaande offline informatieproducten.

Tegenwoordig is veel informatie voor professionals eenvoudig gratis of tegen zeer geringe kosten van het internet af te halen. Veel organisaties kunnen via het internet gratis hun informatie aanbieden waarvoor voorheen de gedrukte media werden ingezet.

### 1.1 De vakbladenmarkt in Nederland

In Nederland weten we precies hoeveel kranten er dagelijks worden verspreid. Ook weten we vrij nauwkeurig het aantal publiekstijdschriften en special interest tijdschriften dat het publiek bereikt. Het beeld van de vakbladenmarkt is veel minder scherp. Het is lastig te benoemen wat een vakblad precies is. Zo is het de vraag of bijvoorbeeld de grote verenigingsbladen, vakbondsbladen en klantenbladen (sponsored magazines) hierbij horen? Daarnaast is de vakbladenmarkt sterk versnipperd en zeker de laatste jaren aan een snelle verandering onderhevig. Uit een onderzoek dat in 1996 door de vakgroep communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam werd uitgevoerd, in opdracht van de Nederlandse Vereniging van Journalisten, wordt gesproken over 1809 verschillende titels die door 1063 verschillende uitgeverijen op de markt worden gebracht. De totale gedrukte oplage bedroeg ruim 16,5 miljoen met een totale jaaroplage van 277 miljoen exemplaren. Opvallend is het enorme verschil tussen de top van de uitgeverspiramide, waar enkele grote uitgeverijen verantwoordelijk zijn voor het leeuwendeel van de totale markt van vakbladen en de totale versnippering aan de basis waar talrijke kleine uitgeverijen minisegmenten bedienen. Voor

---

<sup>1</sup> Wat doet een uitgever nog in de eenentwintigste eeuw?, Kist 2005

elk vakgebied, branche of beroep zijn vakbladen beschikbaar. Maar binnen dit aanbod bestaat er een grote variëteit qua oplage, verschijningsfrequentie, inhoud, prijs en verspreidingsvorm.

De verschillende soorten uitgevers die actief zijn in de vakbladenbranche kunnen grofweg worden onderverdeeld in:<sup>2</sup>

1. Uitgeverijen voor wie uitgeven een kernactiviteit is. Advertentieomzet en abonnee-inkomsten zijn de twee belangrijkste geldstromen met het oog op een rendabele exploitatie
2. Not for profit organisaties die een blad uitgeven zoals verenigingen, overheidsinstanties en vakbonden, waarbij de rendementseisen een ondergeschikte rol spelen.
3. Bedrijven die een (vak)blad uitgeven ter ondersteuning van de marketing van hun product of dienst, waarbij klanten en relaties worden geïnformeerd. Hierbij gelden geen hoge rendementseisen, alhoewel van deze bladen wel een bijdrage aan het ondernemingsresultaat wordt verwacht.

In dit onderzoek ligt de focus op uitgevers van vakinformatie uit groep 1 en 2. En dan vooral die uitgeverijen die vakbladen uitgeven die door hun structuur, frequentie en oplage, bij uitstek geschikt zijn als drager van personeelsadvertenties voor hoger opgeleiden. (de zogenoemde recruitment media). De keuze om juist dit type vakuitgeverijen in dit onderzoek te betrekken, werd ingegeven door het feit dat de recruitmentmarkt zich goed leent voor online producten en diensten. Juist uitgevers van media voor arbeidsmarktcommunicatie, hebben inmiddels meer dan andere vakuitgevers ervaring opgedaan met internettoepassingen en online uitgeven. Gespecialiseerde vakbladen die een belangrijke rol spelen op de markt van arbeidsmarktcommunicatie ondervinden de laatste jaren een enorme concurrentie van nieuwe spelers op de markt, zoals vacaturebanken en andere vormen van e-recruitment. Daarnaast heeft de omzet van bijna alle mediatypen op de markt van arbeidsmarktcommunicatie, door een stagnerende economie in de jaren 2001-2005, sterk onder druk gestaan. Dit geldt niet alleen voor vakbladen maar zeker ook voor de dagbladen die hun omzet uit personeelsadvertenties dramatisch hebben zien teruglopen. Opvallend is dat online uitgeven via internet, ondanks de economische terugval sinds 2001, een constante groei heeft laten zien. Vanaf eind 2005 trekt de economie en arbeidsmarkt aan, waardoor er nu, medio 2007, sprake is van een krapte op de arbeidsmarkt van hoger opgeleiden en zien de dagbladen en vakbladen hun omzet uit personeelsadvertenties weer toenemen. De groei van personeelsadvertenties op internet bedroeg in 2006 volgens Nielsen Media Research 44% ten opzichte van 2005.<sup>3</sup> Door de heftige concurrentie van e-recruitment is het niet aannemelijk dat de papierdragende recruitment media hun, nagenoeg onaantastbare positie van het midden negentiger jaren, op de markt van arbeidsmarktcommunicatie kunnen heroveren. Gezien de afbakening van dit onderzoek is in bijlage 2 een uitvoerige beschrijving opgenomen van wat er wordt verstaan onder arbeidsmarktcommunicatie en bijlage 3 bevat een korte beschrijving van de belangrijkste vakbladen die ingezet worden voor arbeidsmarktcommunicatie voor hoger opgeleiden in Nederland. Bij de selectie van de te interviewen vakuitgeverijen is er uit deze groep vakuitgeverijen een keuze gemaakt.

---

<sup>2</sup> Onderzoek vakgroep Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam in opdracht van de Nederlandse Vereniging van Journalisten, 1996

<sup>3</sup> B2B Mediabestedingen 2007-2008 Een onderzoek uitgevoerd door ITHAKA in opdracht van het Nederlands uitgeversverbond, maart 2007

## 1.2 Aanleiding tot het onderzoek

In de periode na de tweede wereldoorlog tot het einde van de vorige eeuw hebben de grote vakuitgeverijen enorme winsten kunnen realiseren door het ontbreken van echte concurrentie op hun markt. Jaarlijks werden de abonnementstatieven en advertentietarieven verhoogd. De klant immers was voor zijn informatievoorziening afhankelijk van de producten die vakuitgevers op de markt brachten. Terwijl het internet en het World Wide Web zich autonoom en explosief in diverse gewenste en ongewenste richtingen ontwikkelden, werd er door vakuitgevers in de laatste jaren van de vorige eeuw weinig aandacht besteed aan onderzoek, ontwikkeling en daarbij horende investeringen in nieuwe uitgeef technologieën. Het gaat misschien wat ver om grote vakuitgevers 'internetschuw' te noemen, maar ze verzaakten toch wel hun voortrekkersrol, die ze in de jaren '80 breed hadden aangekondigd. Op de scheidslijn tussen offline en online technieken, zoeken uitgevers nu met een voor hun bedrijfstak kenmerkende bedachtzaamheid naar geëigende oplossingen voor de informatiemarkten die zij bedienen.<sup>4</sup>

Deze afwachtende houding van vakuitgevers op nieuwe technologische uitgeefmogelijkheden roept de vraag op of vakuitgevers door een trage reactie op de nieuwe technologie niet de boot dreigen te missen als leidende aanbieder van vakinformatie. Immers internettechnologie maakt de verspreiding van informatie naar de gebruiker heel eenvoudig. Hierdoor krijgen bestaande vakuitgevers te maken met een nieuwe en heftige vorm van concurrentie. Door de enorme toename van de beschikbaarheid van informatie ontstaat er op de markt van professionele vakinformatie een informatiechaos, waarvan de relevantie van de informatie steeds vaker ter discussie staat. Wellicht kunnen vakuitgevers door een versnelde inhaalslag ten opzichte van nieuwe marktpartijen, hun positie op de markt van vakinformatie behouden of zelfs versterken door orde te creëren in deze informatiechaos. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen hierbij mogelijk richting geven.

## 1.3 Probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen

Het voorgaande heeft voor dit onderzoek geleid tot het stellen van een aantal vragen voor het formuleren van een onderzoekbare probleemstelling. Een probleemstelling bestaat uit een doelstelling en een logisch daaruit afgeleide vraagstelling die samen precies vastleggen wat onderzocht wordt, waarom het onderzocht wordt en onder welke randvoorwaarden dat gebeurt<sup>5</sup>. Volgens de Leeuw<sup>6</sup> moet een goede probleemstelling voldoen aan de eisen van relevantie, onderzoekbaarheid en doelmatigheid.

Het antwoord op de **'Wie'** vraag geeft aan voor wie de uitkomst van het onderzoek van betekenis kan zijn. In dit onderzoek is geen sprake van een formele opdrachtgever. De uitkomsten van het onderzoek kunnen nuttig zijn voor uitgevers van vakinformatie. De **'Waarom'** vraag gaat in op het belang van het onderzoek. De snelle opkomst van elektronisch uitgeven via het internet, stelt vakuitgevers voor de vraag of, hoe en wanneer ze op deze ontwikkeling moeten inspelen. Er is sprake van een kennisbehoefte over de wijze waarop vakuitgevers op deze ontwikkelingen kunnen anticiperen.

---

<sup>4</sup> Wat doet een uitgever nog in de eenentwintigste eeuw. Kist, 1996

<sup>5</sup> Het ontwerpen van een onderzoek. (Verschuren en Doorewaard.2000.p.16)

<sup>6</sup> Bedrijfskundig management. De Leeuw. (2002. p.82)

**Waarom nu?** Het antwoord op deze vraag hangt samen met het feit dat vakuitgevers van offline media hun schijnbaar onaantastbare positie als informatieleverancier zien verzwakken, veroorzaakt door de snelle opkomst van nieuwe online toetreders in hun markt, waardoor vakuitgevers te maken krijgen met een nieuwe vorm van concurrentie.

De ‘**Welke**’ vraag is gericht op welke wijze vakuitgevers de internettoepassingen ervaren en hoe ze hier mee om gaan en op welke wijze zij waarde aan hun bestaande informatieproducten kunnen toevoegen, zodat zij hun positie als informatieleverancier kunnen behouden of versterken.

**Binnen welke grenzen?** In dit onderzoek ligt de focus op die uitgevers van vakinformatie die een belangrijke rol spelen bij arbeidsmarktcommunicatie voor hoger opgeleiden. De zogenoemde recruitment media.

### *1.3.1 Doelstelling*

**Specificatie van succesfactoren bij de integratie van internettechnologie in het primaire proces van vakuitgevers.**

### *1.3.2 Centrale onderzoeksvraag*

**Welke factoren zijn van belang voor het succesvol integreren van internettoepassingen in het primaire proces van vakuitgevers?**

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, wordt de centrale onderzoeksvraag opgesplitst in de volgende deelvragen.

#### *Deelvragen*

- 1. Uit welke (deel)processen bestaat het primaire proces van klassieke (offline) vakuitgevers?*
- 2. Wat is de invloed van internettoepassingen op het primaire proces van vakuitgevers?*
- 3. Welke factoren worden door een aantal vakuitgevers beschouwd als succes factoren?*
- 4. Hoe kunnen de kritische succesfactoren worden gespecificeerd?*
- 5. Op welke manier kan, internettechnologie met gebruikmaking van de kritische succesfactoren, succesvol worden ingepast in het primaire proces van vakuitgevers en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan?*

## **1.4 Onderzoeksaanpak**

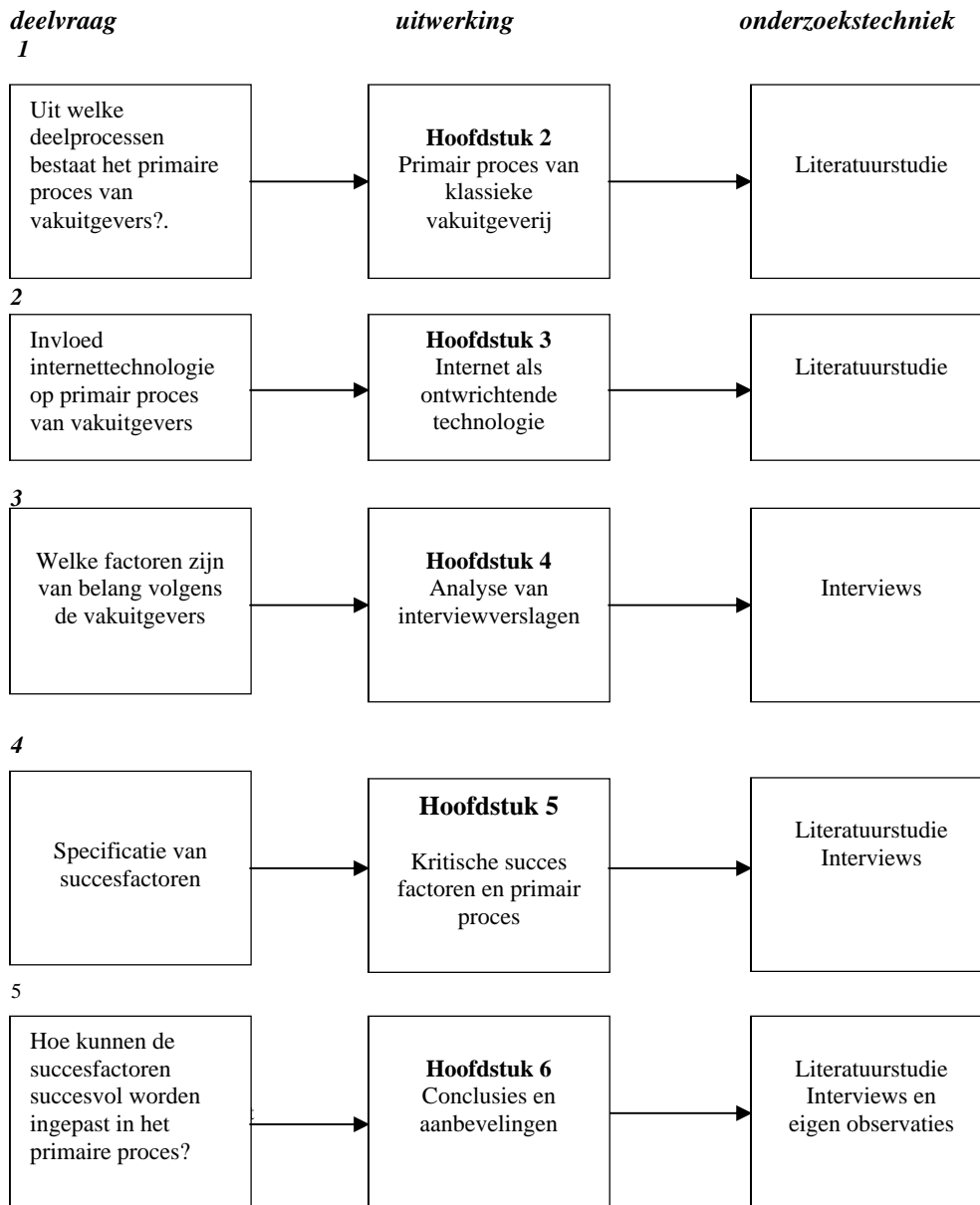
Het primaire proces van de klassieke (offline) vakuitgeverij wordt in hoofdstuk 2, met behulp van het ‘Back Box’ model van de Leeuw, beschreven en gemodelleerd aan de hand van de verschillende (deelprocessen) waarbij zowel de transformatie- als ook de transactiecomponent wordt belicht. In hoofdstuk 3 volgt een beschrijving van de recente ontwikkelingen van het elektronisch uitgeven van vakinformatie door middel van internettoepassingen (online uitgeven) en de gevolgen hiervan op het bedrijfsmodel en op het primaire proces van vakuitgeverijen. Met behulp van het model van Christensen over de ontwrichtende werking van nieuwe technologieën, wordt verder in hoofdstuk 3 aangetoond dat internet ontwikkelingen een ontwrichtende werking kunnen hebben op de bedrijfsvoering van bestaande vakuitgeverijen. In hoofdstuk 4 wordt de informatie geanalyseerd die verkregen is uit de vraaggesprekken met een selecte groep vakuitgevers en een tweetal externe deskundigen op het gebied van crossmediaal<sup>7</sup> uitgeven. De selectie van de onderzoekseenheden en de onderzoeksaanpak wordt in hoofdstuk 4 uitvoerig toegelicht.

<sup>7</sup>

in combinatie uitgeven van offline en online informatieproducten

In hoofdstuk 5 worden de kritische succesfactoren die een rol spelen bij de transformatie van offline naar crossmediaal uitgeven, nader gespecificeerd aan de hand van en aantal theoretische concepten. Tevens wordt aan het einde van hoofdstuk 5 het primaire proces van de crossmediale uitgeverij beschreven en in beeld gebracht. Hoofdstuk 6 tot slot, trekt conclusies en doet aanbevelingen op welke wijze de kritische succesfactoren kunnen worden ingepast in het primaire proces van de crossmediale vakuitgeverij.

Onderstaand model geeft inzicht in de onderzoeksstappen die zijn gezet om de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.



Figuur 1.1 de onderzoeksstappen

## Hoofdstuk 2. Het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij

Dit hoofdstuk beschrijft het primaire proces van de klassieke, offline, uitgeverij.

Voordat het primaire proces van de klassieke ‘offline’ vakuitgeverij wordt geanalyseerd en gemodelleerd, wordt er uitgelegd wat er in dit onderzoek onder ‘uitgeven’ wordt verstaan en komen de kernactiviteiten van de klassieke vakuitgeverij aan de orde.

Om de invloed van internettoepassingen op het primaire proces van vakuitgeverijen inzichtelijk te maken, is er gekozen om in dit hoofdstuk de ‘Ist’ situatie te analyseren. In hoofdstuk 5 wordt met behulp van de antwoorden op de voorliggende deelvragen het primaire proces van de crossmediale vakuitgeverij, de ‘Soll’ situatie geanalyseerd en gemodelleerd. Allereerst wordt in dit hoofdstuk uitgelegd wat er in dit onderzoek onder uitgeven wordt verstaan. Vervolgens komen de kernactiviteiten van de “klassieke” vakuitgeverij aan bod. In paragraaf 2.2 wordt het primaire proces van de “klassieke vakuitgeverij geanalyseerd en gemodelleerd met behulp van de ‘Black box theorie’ van de Leeuw, waarbij wordt ingezoomd op de transformatiecomponent en de transactiecomponent van dit primaire proces. Aan het einde van hoofdstuk 2 wordt het primaire proces van de “klassieke vakuitgeverij in beeld gebracht.

Onder uitgeven wordt in dit onderzoek verstaan:

***Het opsporen, selecteren, verrijken, redigeren, vormgeven, vastleggen en het verspreiden van vakinformatie.***

De primaire functie van vakuitgevers, dat wil zeggen datgene waaraan vakuitgevers hun bestaan ontleen omschrijven we als: ***het voldoen aan de informatiebehoefte van verschillende afnemers door het op een gebruiksvriendelijke manier toegankelijk maken van vakinformatie via verschillende overdrachtvormen.***<sup>8</sup> Het primaire proces van een organisatie is het proces dat centraal staat bij het bereiken van het doel van de organisatie of bij het uitoefenen van de primaire functie. Het primaire proces kan worden geformuleerd als het proces dat input in output transformeert. Het primaire proces als transformatieproces, verandert een of meer kenmerken of karakteristieken van de input in tijd, plaats of hoedanigheid.<sup>9</sup> Algemeen gesteld omvat het primaire proces altijd een samenhangend geheel van productieprocessen (transformaties) en marketingprocessen (transacties). Er bestaat een nauw verband tussen de strategie van de onderneming en het primaire proces. Samenvattend: een primair proces is een doelgericht systeem van activiteiten dat een transformatie en een transactie bewerkstelligt. Beide processen kunnen wel van elkaar worden onderscheiden maar niet gescheiden.

### 2.1 De kernactiviteiten van de klassieke vakuitgeverij

De 4 kernactiviteiten de klassieke vakuitgeverij zijn:

1. Het vergaren van de inhoudelijke informatie
2. Het beheersen van het commerciële proces
3. Het kiezen van de juiste presentatievormen
4. De marketing en verspreiding van “de verpakte inhoud” onder de gebruikers

<sup>8</sup> Wat doet een uitgever nog in de eenentwintigste eeuw. Kist, 2005

<sup>9</sup> Bedrijfskundig management. De Leeuw, 2002 p. 354

Hieronder volgt een beschrijving van de vier kerncompetenties van een willekeurige klassieke vakuitgeverij. Gezien de focus van dit onderzoek betreft het in dit voorbeeld een klassiek vakuitgeverij van een vaktijdschrift waarbij er sprake is van twee geldstromen. Inkomsten vanuit de lezersmarkt via betaalde abonnementen en inkomsten vanuit de advertentiemarkt door de verkoop van (personeels) advertenties. Het zogenoemde twee inkomstenmodel.

ad. 1 De input van het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij bestaat uit het vergaren van de van ruwe informatie vanuit de omgeving. Diverse bronnen vanuit de branche zoals nieuws, productinformatie en actuele ontwikkelingen kunnen hiervoor de aanleiding zijn. Een belangrijke rol bij het raadplegen van deze bronnen wordt gespeeld door de hoofdredactie. De hoofdredacteur is de deskundige op zijn werkerterrein en maakt in een regelmatig overleg met zijn redactieteam keuzes welke onderwerpen in het uiteindelijke uitgeefproduct, in dit geval een vaktijdschrift, aan de orde komen en verder zullen worden uitgediept. Veel informatie wordt in de klassieke vakuitgeverij geproduceerd door redacteurs in vaste dienst of wordt ingekocht via freelance auteurs. De in tekstbestanden opgeslagen definitieve informatie wordt uiteindelijk door een eindredacteur gecorrigeerd en voorzien van zetinstructies en instructies met betrekking tot het te gebruiken beeldmateriaal.

ad. 2 Op basis van het totaal aantal pagina's redactioneel en commercieel wordt een schematische indeling gemaakt aan de hand waarvan de uitgever een keuze maakt over de omvang van het te produceren vakblad. De commerciële informatie bestaat uit (personeels)-advertenties die door de afdeling verkoop voor de betreffende editie van het vaktijdschrift verkocht zijn.

ad. 3 De uitgever bepaalt veelal samen met de vormgeefafdeling de definitieve presentatievorm. Denk hierbij aan papiersoort en kleurgebruik. In dit voorbeeld een gedrukt papieren tijdschrift. Uiteindelijk wordt deze kant en klare content doorgestuurd naar de drukkerij die volgens de afgesproken planning en oplage het vakblad gedrukt aflevert bij de distributeur.

Ad. 4 Het uiteindelijk gedrukte vakblad wordt door de externe distributeur per post afgeleverd bij de gebruiker (de abonnee). Het beheer en de werving van (nieuwe) abonnees is een belangrijk aandachtspunt voor de marketingafdeling. De vakuitgeverij immers is bij de exploitatie voor een belangrijk deel afhankelijk van de inkomsten uit de abonnementenmarkt.

Tot zover de beschrijving van de kernactiviteiten die samen het primaire proces vormen van een klassieke vakuitgeverij. In de volgende paragraaf wordt dit proces verder uiteengegafd en gemodelleerd.

## **2.2 Representatie- en modelleringbeslissingen**

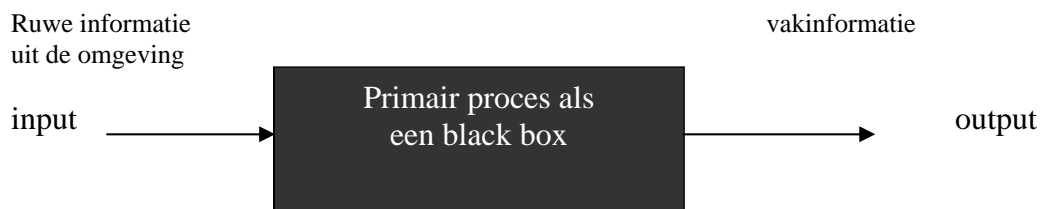
In deze paragraaf, wordt het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij geanalyseerd en gemodelleerd. De Leeuw hanteert voor het analyseren en in beeld brengen van het primaire proces van een bedrijf of organisatie het model van de 'black box'. Met behulp van systeemkundige begrippen voor modellering van een primair proces kan een onderscheid worden gemaakt tussen de transformatiecomponent en de transactiecomponent. Doel van het onderstaande model is, het analyseren en in beeld brengen van het primaire proces van de

klassieke vakuitgeverij en welke transformatie en transactie componenten kunnen worden onderscheiden en hoe zijn deze functioneel gerelateerd.

In dit onderzoek wordt de vakuitgeverij gezien als een samenspel van mensen, programma's en technische hulpmiddelen met het doel om gegevens te vergaren en tot informatie te verwerken. De uitgeverij fungeert als verbindingsschakel tussen de informatiebron en de informatiebehoefte van de gebruikers.

Als representatie wordt het instrumentele perspectief gehanteerd, waarbij het primaire proces in eerste instantie als een operationeel proces wordt gezien. Er is gekozen bij de modellering te beginnen op een hoog aggregatieniveau. Als modeltaal wordt gebruik gemaakt van de gebruikelijke systeemkundige schema's. Het model is daardoor een abstract model van een concreet systeem.

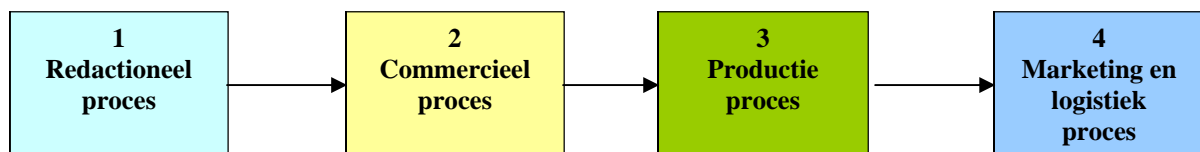
Figuur 2.1 laat het primaire proces van de vakuitgeverij zien op een hoog aggregatieniveau waarbij de output een bewerking is van de input.



figuur 2.1 Het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij

### 2.3 Reticulatie van de black box

Meer informatie over het primaire proces, kan worden verkregen door de black box open te breken (reticuleren).<sup>10</sup> Om het primaire proces op een lager aggregatieniveau te modelleren is het van belang inzicht te krijgen in de verschillende (deel) processen van de klassieke vakuitgeverij. Deze processen zijn vaak volgordegeorganiseerd.



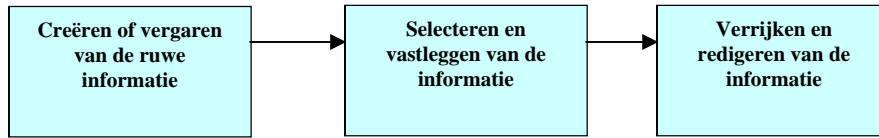
Figuur 2.2 het primaire proces uitgesplitst in deelprocessen

Elk van deze deelprocessen zijn op zichzelf black boxes die open gebroken kunnen worden en zodoende op een nog lager aggregatieniveau kunnen worden gemodelleerd. De deelprocessen kunnen worden onderverdeeld in de navolgende subprocessen.

<sup>10</sup> Bedrijfskundig management De Leeuw. 2002 p.107

### Deelsysteem 1.

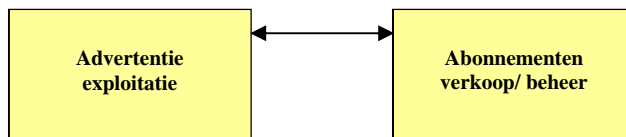
Het **redactionele** proces valt uiteen in de volgende subprocessen.



Figuur 2.3 redactioneel proces en subprocessen

### Deelsysteem 2.

Het **commerciële** proces valt op te delen in 2 subprocessen.

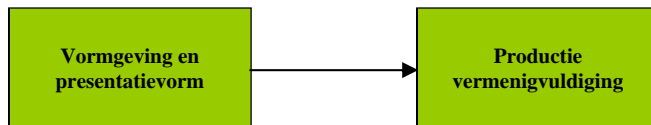


Figuur 2.4 Commercieel proces en subprocessen

Uitgeverijen van vakbladen hebben over het algemeen een inkomsten(exploitatie)model gebaseerd op twee geldstromen. Omzet uit de verkoop van (personeels) advertenties en in de meeste gevallen inkomsten door middel van abonnementinkomsten vanuit de lezersmarkt. Hoe groter de groep lezers (bereik) is des te hoger de advertentieomzet is.

### Deelsysteem 3.

Het **productie** proces kent de volgende subprocessen.



Figuur 2.5 Het productieproces en subprocessen

Bij offline uitgeefproducten speelt de uiteindelijke vormgeving een belangrijke rol en ook de uitvoering van het blad (formaat, papiersoort, aantal pagina's) is belangrijk voor een onderscheidend vermogen.

### Deelsysteem 4.

Het **marketing en logistiek** proces kent 2 subprocessen.



Figuur 2.6 Het marketing en logistiek proces

De marketing en marketingcommunicatie van het betreffende uitgeefproduct naar de lezers- en adverteerdermarkt en het logistieke proces, transport/opslag en de verspreiding naar de lezersdoelgroep vormen de laatste deelsystemen van het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij

## 2.4 Transformatiecomponent van het primaire proces

Bij de beschrijving van het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij is het van belang te weten wat er in dit onderzoek wordt verstaan onder de transformatiecomponent en welke transformatieprocessen in het primaire proces van de vakuitgeverij kunnen worden onderscheiden. Met andere woorden welke processen zijn functioneel gerelateerd aan de transformatiecomponent. Bij een transformatieproces is er altijd sprake van een verandering van kenmerken, plaatst en tijd inbegrepen.<sup>11</sup>

Door middel van het redactionele proces wordt ruwe informatie vanuit de omgeving van inhoud en kwaliteit veranderd (figuur 2.3). Anders gezegd door deze transformatie wordt waarde toegevoegd. Er ontstaat een vorm van vakinformatie die voldoet aan de informatiebehoefte van de eindgebruiker, de klant. Het begrip transformatie kent twee varianten. De technische variant, het transformeren, veranderen van ruwe onbewerkte informatie in bruikbare vakinformatie en de marketingvariant, waarbij de vraag van de klant als input wordt beschouwd. De vakuitgever transformeert deze input tot een bruikbaar product. In dit geval een vorm van vakinformatie, die aan de vraag van de klant voldoet. Verderop in dit onderzoek zullen we zien dat door internettoepassingen in het uitgeefproces, de invloed van de klant steeds sterker wordt. De markt van vakinformatie verandert hierdoor van een aanbodgestuurde markt naar een vraaggestuurde markt. Hierdoor zal de marketingvariant van het transformatie proces aan invloed winnen ten opzichte van de technische variant.

In deelsysteem 2, het commerciële proces (figuur 2.4) is de invloed van de transformatiecomponent kleiner dan die van de transactiecomponent, zoals we in de volgende paragraaf zullen toelichten. De output van het redactionele proces wordt verrijkt met commerciële informatie over bedrijven, producten en vacatures in de betreffende branche door middel van de (personeels)advertenties. Deze commerciële informatie speelt ook een rol in de informatieoverdracht en derhalve in de transformatie van het uiteindelijke informatieproduct. Bij deelsysteem 3, het productieproces (figuur 2.5) is de invloed van de transformatiecomponent groot. De output van het redactionele proces en het commerciële proces wordt hier, door de keuze van de verschijningsvorm, getransformeerd. Bij het klassieke uitgeefproces, offline, worden in dit stadium beslissingen genomen over vormgeving en presentatievorm. Denk hierbij aan een tijdschriftvorm, vormgeving, kleurgebruik, omvang etc. De digitalisering in het uitgeefproces heeft, zoals we later zullen zien een grote invloed op de transactiecomponent van het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij.

Bij deelsysteem 4, het marketing en logistiek proces (figuur 2.6) is de invloed van de transactiecomponent beperkt. Hier ligt bij offline uitgeven de nadruk op transactiekosten zoals transport, opslag en verzendkosten.

## 2.5 Transactiecomponent van het primaire proces

Het transactieproces wordt in de eerste plaats gezien als een ruilproces. Een ruil is een uitwisseling van waarden, die berust op een vrijwillige, wederkerige overeenkomst van tenminste twee partijen.<sup>12</sup>

---

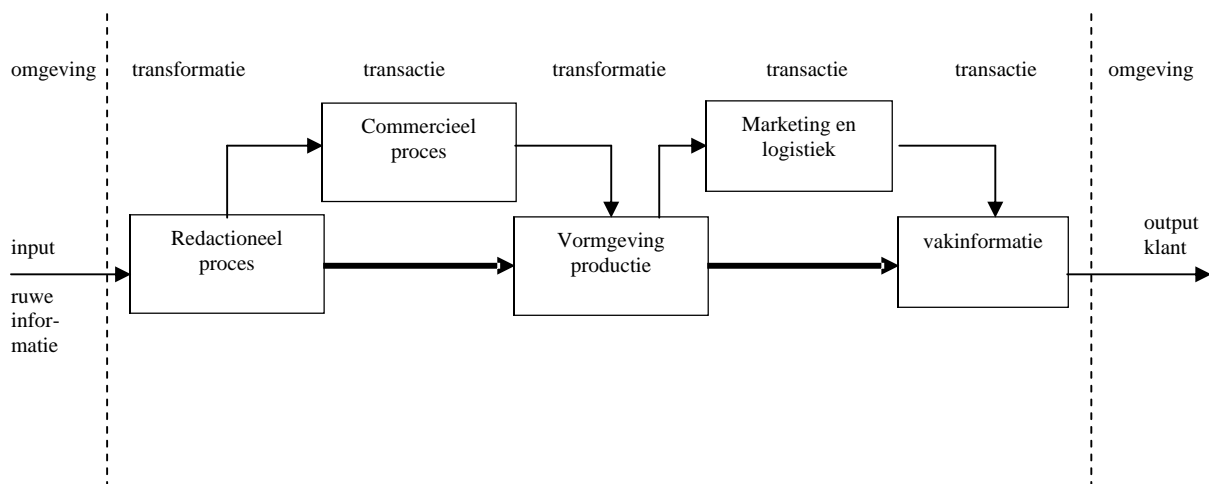
<sup>11</sup> Bedrijfskundig management. De Leeuw. 2002 p.354

<sup>12</sup> Bedrijfskundig management. De Leeuw. 2002 p.359

Kotler<sup>13</sup> zegt dat als er over een ruil overeenstemming bestaat, er sprake is van een transactie. Hij maakt daarbij onderscheid tussen transactie en overdracht (transfer). Het transactiebegrip impliceert dat je door de bril van ruil naar de processen aan de input en output kant kijkt. Het aspect transactie wordt in dit onderzoek gezien als een commerciële transactie, waarbij vakinformatie en geld de waarden zijn, die worden geruild. Deze geldstromen komen van adverteerders en of van betalende abonnees. Voor de klassieke abonnementsgebonden offline vakuitgeverij geldt dat deze transactie vaak gebaseerd is op een langdurige relatie tussen de uitgeverij en de abonnee. Tegen betaling van het jaarlijkse abonnementsstarief ontvangt de abonnee periodiek de gedrukte vakinformatie. Door de sterke groei van internettoepassingen binnen het primaire proces van de vakuitgeverij zullen we verder in dit onderzoek aandacht besteden aan het feit dat juist deze langlopende relaties tussen vakuitgever en klant niet meer zo vanzelfsprekend zijn.

In deelproces 1, het redactionele proces (figuur 2.3) ligt zoals eerder aangegeven, de nadruk op de transformatiecomponent. De meeste vakuitgevers en hoofdredacties maken echter wel vaak gebruik van freelance auteurs en ook wordt het beeldmateriaal vaak van externe partijen aangekocht. Hierdoor vindt een uitruil van waarden plaats en is er sprake van een transactiecomponent. Bij het commerciële proces ligt de nadruk heel sterk op de transactiecomponent. Hier betreft het een uitruil van mediaruimte voor adverteerders die met de doelgroep willen communiceren, zodat er advertentieomzet wordt gegenereerd. Deze advertentieomzet maakt vaak een belangrijk deel, zo niet het belangrijkste deel uit van de omzet van de vakuitgeverij. De meeste vakuitgevers kennen een inkomsten (exploitatie) model waarbij er naast de omzet uit de advertentiemarkt, de omzet uit de abonneemarkt een belangrijke rol speelt in de exploitatie. Het zogenoemde twee inkomstenmodel.

## 2.6 Het primaire proces van de klassieke (offline) vakuitgeverij in beeld.



Figuur 2.7 het primaire proces van de klassieke offline uitgeverij na modelreticulatie<sup>14</sup>

Bovenstaand model is een abstract model van een concreet systeem. Het model toont de deelprocessen die samen het primaire proces vormen van de klassieke vakuitgeverij. Van grote invloed op het primaire proces zijn de omgevingsfactoren vanuit de inputkant maar zeker ook de ontwikkelingen aan de outputkant: de klant. Tot zover de analyse van het

<sup>13</sup> Marketing Management. Kotler, 2000 p.11-12

<sup>14</sup> Bron model: Werkdocument casusopdracht Suurland. Rosier en Vos

primaire proces van de klassieke (offline) vakuitgeverij, waarmee een antwoord is gegeven op deelvraag 1 van dit onderzoek.

## **2.7 Internettoepassingen verlangen een crossmediaal uitgeefproces.**

De groei van mogelijkheden van uitgeven via het internet is een belangrijke oorzaak dat vakuitgevers zich momenteel in een turbulente omgeving bevinden. Door de opkomst van het internettoepassingen bevinden vakuitgeverijen zich in een transformatie proces van offline uitgeven naar de crossmediaal uitgeven van vakinformatie.

Crossmediaal uitgeven kan vertaald worden als ‘over alle media heen’. Het verspreiden van een boodschap waarbij verschillende mediatypen, zowel offline als online, worden ingezet met gebruikmaking van de specifieke eigenschappen en mogelijkheden van deze verschillende mediatypen, zodat er sprake is van kruisbestuiving tussen de verschillende toepassingen. Deze ontwikkeling heeft een grote invloed op het bedrijfsmodel en het primaire proces van vakuitgeverijen.

In hoofdstuk 3 volgt een beschrijving internettoepassingen en een analyse van de gevolgen van het transformatieproces op de bedrijfsvoering, de waardeketen en het primaire proces van de vakuitgeverij. Hoofdstuk 4 informeert over de wijze waarop een aantal vakuitgevers deze internettoepassingen ervaren en op welke wijze zij daar in de dagelijkse praktijk mee om gaan. Met de antwoorden op de deelvragen uit de hoofdstukken 3 en 4 wordt in hoofdstuk 5 dan uiteindelijk het primaire proces van de crossmediale vakuitgeverij geanalyseerd en gemodelleerd. Een opvallend verschil ten opzichte van het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij is, zoals zal blijken, dat het primaire proces van de crossmediale vakuitgeverij veel meer projectmatig is ingericht.

## Hoofdstuk 3. Ontwikkeling van online uitgeven

De ontwikkeling van het internet, als drager van informatie, heeft de laatste tien jaar snel en schoksgewijs plaatsgevonden. Binnen de waardeketen van de vakuitgeverij en het primaire proces, hebben deze ontwikkelingen grote invloed gehad. In paragraaf 3.1 t/m paragraaf 3.6 van dit hoofdstuk wordt ingegaan op deze ontwikkelingen binnen het uitgeversbedrijf. De informatie voor deze paragrafen werd verkregen vanuit deskresearch en literatuurstudie. In paragraaf 3.7 wordt de ontwrichtende werking van internettechnologie op het primaire proces van vakuitgeverijen geanalyseerd en beschreven met behulp van het werk van Christensen.

### 3.1 Online uitgeven van vakinformatie

Onder online uitgeven wordt in dit onderzoek de definitie van Kist (1996) gevolgd.

*Het toepassen door een informatieaanbieder van **computergestuurde** processen met behulp waarvan de informatie wordt gevonden, geselecteerd, vastgelegd, gevormd, opgeslagen en bij de tijd gehouden, teneinde deze oordeelkundig en waar nodig **interactief** te verspreiden onder een specifieke doelgroep.*<sup>15</sup>

Vakinformatie lijkt bij uitstek geschikt om met behulp van internettoepassingen(online) verstrekt te worden. Het gaat immers om belangrijke vakinhoudelijke informatie ('need to know' informatie) die aan snelle veranderingen onderhevig is. Veel beroepsgroepen moeten de laatste ontwikkelingen op hun vakgebied op de voet volgen. Via een medium als het internet is het mogelijk, informatie sneller te ontvangen dan te moeten wachten op de volgende gedrukte editie van het vakblad. Online diensten lenen zich bij uitstek voor snelle analyses en het efficiënt zoeken naar specifieke informatie. Daarnaast wordt vakinformatie vaak geraadpleegd op de werkplek, waar de technische voorzieningen goed op orde zijn. Bij online diensten is het mogelijk om de informatie continu te actualiseren, waardoor deze vorm uitermate geschikt is voor snel veranderende informatie. Andere voordelen zijn directe interactie met vakgenoten en de grote keuze.

Over het algemeen heeft elektronische informatie via internettoepassingen de volgende voordelen ten opzichte van de papieren vorm:<sup>16</sup>

- bij tijdgevoelige informatie is snelle actualisering en verspreiding mogelijk;
- het volume van de informatie is in principe onbeperkt;
- de mogelijkheid om informatie direct te bewerken of te combineren met andere informatie;
- meerder gebruikers kunnen de informatie tegelijkertijd raadplegen;
- zoeken naar de gewenste informatie via trefwoorden is makkelijk en is direct te downloaden.

Binnen de branche van vakuitgeverijen loopt op dit moment een discussie over het tempo van de digitalisering van het uitgeefproces en de mate waarin online uitgeefproducten een vervanging van of juist aanvulling vormen op folioprodukten. Vast staat dat elektronische media steeds vaker geïntegreerd worden in de nieuwe product markt combinaties in de

---

<sup>15</sup> Wat doet een uitgever nog in de eenentwintigste eeuw. Kist, 2005

<sup>16</sup> Bibliodynamica. Kist, 2002

uitgeverijwereld. Aanvulling is een minimumoptie, terwijl uitgevers in nichemarkten denken aan een grootscheepse vervanging van papierdragende media.

Online kanalen hebben zich in een relatief korte tijd een geheel eigen en unieke positie verworven inde communicatiemix van adverteerders. Er is een mediumtype bijgekomen dat nieuwe waarde toevoegt en dat een goede combinatie kan vormen met offline (print).<sup>17</sup>

Vakuitgevers, ook wel business to business (b2b) uitgevers genoemd, die werkelijk inspelen op de informatiebehoefte van hun klanten hebben bestaansrecht. Het bereiken van doelgroepen is voor adverteerders het belangrijkste communicatiedoel. Met online kanalen lukt dat beter en is ook nog eens heel goed meetbaar. Om te voorkomen dat een groot deel van de advertentie-inkomsten van vakbladen weglekt naar ander mediatypen, is het zaak, dat de b2b uitgever zijn klanten een pakket diensten levert, waarmee de adverteerder zijn doelgroep kan benaderen en ontmoeten. Sommige b2b uitgevers zijn nu al heel succesvol met een branchegerichte portal of community via hun website op het internet, vaak ondersteund door weblogs en door een dagelijkse of wekelijkse elektronische nieuwsbrief (e-zine).

### **3.2 Het succes van internet**

Internet is anno 2007 uitgegroeid tot een informatie- en communicatiemedium, dat door een groeiend aantal vakuitgeverijen en organisaties op vele gebieden met succes wordt ingezet. Nederland is een van de meest geavanceerde internetmarkten van de wereld. Meer dan 80 procent van de Nederlandse huishoudens heeft een personal computer. Tweederde van de Nederlandse bevolking gebruikte internet in 2004 en meer dan 50 procent van de Nederlandse huishoudens heeft een breedband aansluiting. In de business to business markt liggen deze percentages nog hoger.<sup>18</sup> Wereldwijd maakt de complete internetpopulatie gebruik van zoeksystemen zoals Google en Yahoo. Google ontsluit jaarlijks zo'n drie miljard internetpagina's. Maar liefst 70% van alle e-commerce transacties komt voort uit een zoekopdracht. Succesvolle websites zoals bijvoorbeeld Bol.com, voor het selecteren en kopen van boeken en geluidsdragers en Vliegwinkel.nl voor het online selecteren en kopen van vliegtickets, zetten de toekomst van bestaande distributiekkanalen ernstig onder druk.

Binnen de branche van vakuitgeverijen staat de toegevoegde waarde van de inzet van internettoepassingen nog vaak ter discussie. Ook zijn veel vakuitgeverijen nog steeds terughoudend als het gaat om investeringen in internet toepassingen en staan zij kritisch over de zakelijke relevantie ervan. Toch zouden bedrijven zoals vakuitgevers op korte termijn bewuste keuzes moeten maken betreffende de inzet van internettoepassingen. Online informatieproducten kunnen dienen als aanjager voor het ontwikkelen van een klant- en marktgerichte organisatie. Online uitgeven neemt de organisatie niet alleen veel werk uit handen, het levert de uitgeverij ook een schat aan informatie op over hun klanten. Klanten die online informatie opvragen en interesses laten blijken, kunnen de uitgever op het spoor zetten van een betere dienstverlening en omzetkansen. Voorwaarde hierbij is wel, zoals later zal blijken, dat de uitgeverij voor haar doelgroep een heldere en herkenbare positionering kiest. Vindt de klant daar niet wat aan zijn informatiebehoefte voldoet, dan is een klik op het kruisje rechtsboven aan het scherm voldoende om hem wellicht definitief te verliezen. Internet is een medium waar de bezoeker, die de muis hanteert, de baas is. Verkopen is niet aan de orde.

---

<sup>17</sup> B2B mediabestedingen 2007-2008. Onderzoek uitgevoerd door Ithaka Marktanalisten in opdracht van Nederlands Uitgevers Verbond, maart 2007

<sup>18</sup> PWC/Mediafacts onderzoek 'trends in de uitgeverijbranche', 2004

Internet biedt de adverteerder een groot voordeel ten opzichte van traditionele marketing- en verkoopmethoden, waarbij een belangrijk deel van het budget uitgetrokken moet worden voor product of marktontwikkeling en marketing. De marketingkosten bij online uitgeven zijn nagenoeg nihil. De besparingen op marketinguitgaven kunnen gereserveerd worden voor kwaliteitsverbetering van het product. Via weblogs en e-mail ontstaat dan vaak een vorm van mond op mond reclame (virale marketing) die in de praktijk zeer effectief blijkt te werken. Internet biedt vakuitgeverijen de mogelijkheid om altijd en overal met hun doelgroepen online te communiceren en transacties te plegen.

### **3.3 Van verkopers markt naar kopersmarkt**

De meeste uitgevers hebben nog geen oplossing gevonden om zich aan te passen aan de nieuwe marktomstandigheden. De oorzaak hiervan kan zijn, dat uitgevers onvoldoende klantkennis bezitten. Dat hoefde in het verleden ook niet. De klant was voor zijn informatiebehoefte immers afhankelijk van de producten van de uitgever. Voordat het internet zijn intrede deed was er sprake van een verkopers markt. De verkopende uitgever bepaalde in welke vorm en tegen welke prijs de koper (lezer) in zijn informatiebehoefte kon voorzien. Nu echter is er steeds meer sprake van een vraaggestuurde markt, waarbij de koper van de informatie de regie in handen heeft.

Uitgevers die hun vakinformatie vanuit print simpelweg naar het internet migreren, komen er inmiddels achter dat klanten niet bereid zijn hetzelfde of zelfs meer te betalen dan voor de papiergebonden uitgaven. Sterker nog, klanten dringen er op aan informatie op maat te willen ontvangen, iets wat juist vaak ten koste gaat van de rentabiliteit van de vakuitgeverij.<sup>19</sup> Omdat internet, klanten in staat stelt om de informatie gericht en veel goedkoper te betrekken, moeten uitgevers hun strategie aanpassen. Hierbij speelt natuurlijk een rol dat het bedrijfsmodel van offline vakuitgevers gericht is op hun expertise met betrekking tot de productie en distributie. Deze expertise is nu geen onderscheidend concurrentievoordeel meer. Daarom wordt internet ook wel een ontwrichtende technologie genoemd. Vanwege de inrichting en kosten van hun organisatie die, voor het belangrijkste deel, nog folio georiënteerd zijn, zullen vakuitgevers met de bestaande strategie geen aantrekkelijke propositie kunnen bieden die voldoet aan de informatiebehoefte van de moderne klant. De klant immers, vraagt goedkoop maatwerk, de uitgever levert dure standaard informatie.

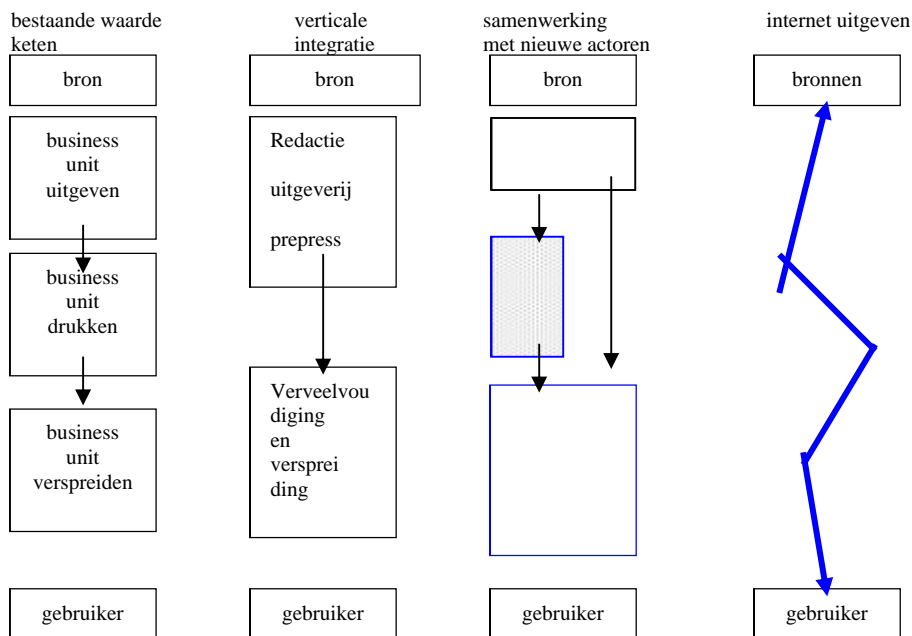
### **3.4 Elektronisch uitgeven leidt tot nieuwe informatie- en waardeketens**

Internettechnologie leidt tot parallelle informatie- en waardeketens. Er is sprake van nieuwe waardeketens wanneer uitgevers zich gaan concentreren op hun kerncompetenties van het uitgeefproces, de organisatie en inrichting van het redactionele productieproces, zoals dat ook gold voor papieren uitgaven. Echter door de nieuwe technologie is de uitgever nu in staat om deze kwalitatieve informatie, door online toepassingen, direct tegen lagere kosten te verpakken, vermenigvuldigen, op te slaan en snel bij de eindgebruiker te brengen. Dit betekent dat een aantal schakels uit de waardeketen komen te vervallen en dat de waardetoevoeging van het product uitsluitend plaatsvindt bij de uitgever van de informatie. Vaak wordt hierbij rechtstreeks met de eindgebruiker gecommuniceerd. Denk hierbij aan de grote zoekmachines zoals Google of Yahoo of Marktplaats, die in een razend tempo een eigen

---

<sup>19</sup> Mediafacts. Aanbod- versus vraaggestuurde markt, juni 2005

klantenkring van informatiezoekers opbouwen. Vaak wordt informatie van bestaande uitgevers en van derden, gelardeerd met reclameboodschappen, via het internet aan de gebruiker aangeboden. Alles draait uiteindelijk om de inhoud zelf, de content, die voorziet in de informatiebehoefte van de gebruiker. De gebruiker die steeds vaker zelf de keuze voor een bepaalde informatievorm, offline of online maakt, maar ook de keuze van de specifieke aanbieder in de informatiewaardeketen bepaalt. Bij het klassieke offline uitgeefproces zijn de functies van auteur, uitgever, distributeur en afnemer duidelijk en opeenvolgend in de informatieketen te onderscheiden. Deze informatieketen kan tevens als waardeketen (value chain) worden gezien, omdat binnen elke schakel door producenten en dienstverleners waarde wordt toegevoegd aan de informatieve inhoud op weg naar de eindgebruiker. Toen uitgevers in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw hun grafische activiteiten afstootten, werd de klassieke waardeketen opengedoken en ontstonden er zelfstandige productiebedrijven. Door verticale intergratie en digitalisering van de processen, ontstaan er nieuwe ketens.<sup>20</sup> Uitgevers bijvoorbeeld, gaan zelf informatie vastleggen in databases en in content management systemen waardoor zij met behulp van het internet via websites en informatie portals de eindgebruiker rechtstreeks kunnen bedienen. Nieuwe actoren betreden het informatiespeelveld. Denk hierbij aan zoekmachines als Yahoo en Google en de overheid of non-profit organisaties die als informatieleverancier via het internet rechtstreeks met de klant kunnen communiceren zonder tussenkomst of medewerking van de traditionele uitgeverijen. De laatste twee jaar is er sprake van de zogenaamde user generated content, waarbij er een of enkele informatiegebruikers met elkaar rechtstreeks via het internet communiceren over een bepaald vraagstuk of meningen uitwisselen. Deze interactieve weblogs worden vaak gevoed door deskundigen op een bepaald terrein of beroepsgroep, die onderling elektronisch informatie uitwisselen. De informatie van de bron bereikt de gebruiker rechtstreeks, zonder tussenkomst van welke traditionele informatieleverancier dan ook. Een goed voorbeeld hiervan is de encyclopedie Wikipedia.



Figuur 3.1 De ontwikkeling van de waardeketen van de vakuitgeverijen Aangepast. (Kist, 2005)

<sup>20</sup>

Wat doet een uitgever nog in de eenentwintigste eeuw? Kist, 2005

Bovenstaande afbeelding brengt een aantal belangrijke fasen in beeld in de evolutie van de waardeketen van de vakuitgeverij. Van klassieke vakuitgeverij via verticale intergratie naar coalities met branchevreemde informatieaanbieders (gearceerd aangegeven), waarbij op verschillende gebieden wordt samengewerkt en geconcurrereerd, naar internet uitgeven waarbij de bronnen rechtstreeks in contact staan met de gebruiker.

De linker kolom 'bestaande waardeketen' heeft betrekking op de klassieke vakuitgeverij, waarvan het primaire proces is beschreven en gemodelleerd in figuur 2.7 van hoofdstuk 2. De waardetoevoeging in de keten vond plaats door de verschillende business units die toen nog een onderdeel uitmaakten van de vakuitgeverij. Vanaf begin negentiger jaren werden de business units drukken en verspreiden losgekoppeld van het uitgeefproces en aan gespecialiseerde externe organisaties uitbesteed. Vakuitgevers zijn zich toen uitsluitend nog gaan toeleggen op het redactionele- en commerciële proces.

Kolom 3 van figuur 3.1 visualiseert het ontstaan van nieuwe actoren (bijvoorbeeld grote non profit organisaties, overheid en commerciële dienstverleners) die het speelveld betreden vanuit diverse branches buiten het traditionele uitgeversbedrijf. Deze nieuwe informatieaanbieders gaan al of niet in samenwerking met de vakuitgeverij, functies in de nieuwe waardeketen vervullen.

De 4<sup>e</sup> kolom brengt de ontwikkeling in beeld waarbij de gebruiker rechtstreeks communiceert met de bron (peer to peer). Hier is sprake van een interactief tweerichtingsverkeer, waarbij de gebruiker een actieve rol kan gaan spelen in de wederzijdse informatievoorziening. Het zogenoemde user generated content.

### **3.5 Het dilemma van de traditionele vakuitgevers**

Uitgevers krijgen te maken met een enorm dilemma. Hun waardeketen bestaat uit kennis van het uitgeefproces, content (inhoud), productie, distributie en verkoop. De grote gevestigde uitgeverijen hebben hun focus de afgelopen decennia gericht gehad op productie, distributie en verkoop. Door fusies en overnames hebben de grote uitgeverijen schaalgrootte willen creëren waarbij met name op talent en de productie van content werd bezuinigd. Internet ondermijnt dit bedrijfsmodel. Iedereen kan dankzij internet informatie produceren en distribueren en verkopen. Dus wat blijft er dan over van de grote gevestigde uitgeverijen? Op dit moment ligt de focus van de grote uitgeverijen weer helemaal op de ontwikkeling van talent, content en intellectueel eigendom. De uitgeefbranche heeft dringend behoefte aan uitgevers die de waarde van unieke content onderkennen en niet aan managers die individuele bedrijven uitsluitend als een proces weten te runnen.<sup>21</sup> Het feit dat wij aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw in een overgangstijd leven, wordt door uitgevers steeds sterker beseft. Tegenover risico's van investeringen in nieuwe uitgeefactiviteiten, staan de gevaren van het achterblijven ten opzichte van (nieuwe) concurrenten. In de volgende paragraaf zal, door middel van een literatuurstudie, blijken dat vakuitgevers het kannibaliserend effect van internettoepassingen op hun bestaande omzet voor lief zullen moeten nemen om hun leidende positie als informatieleverancier op de markt van vakinformatie te kunnen behouden.

---

<sup>21</sup> Paul Molenaar, Ilse Media in MediaFacts september 2006

### 3.6 Internettechnologie als ontwrichtende technologie

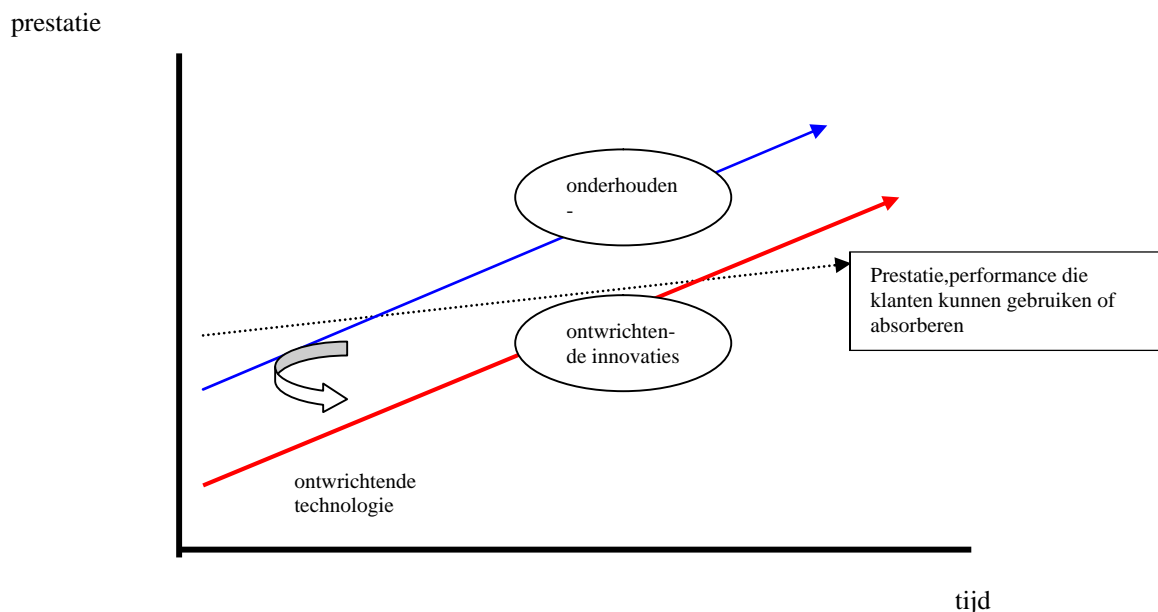
#### 3.6.1 Wat wordt er verstaan onder ontwrichtende innovaties?

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het werk van Christensen (2002). Hij heeft de afgelopen 20 jaar onderzoek gedaan naar de oorzaak van het feit dat goed geleide bedrijven, vaak marktleiders, die zorgvuldig letten op wat de klanten vragen en die veel investeren in nieuwe technologieën, toch vaak plotseling hun marktleiderschap verliezen. Voorbeelden van grote bekende bedrijven of industrieën die plotseling te maken kregen met nieuwe technologieën en daar onvoldoende op wisten in te spelen, zijn bijvoorbeeld IBM die als leidende fabrikant van mainframe computers geen speler van formaat werd op de markt van personal computers. Een andere branche die door Christensen werd onderzocht is die van de grote fabrikanten van analoge foto en filmmapparatuur die onvoldoende in de gaten hebben gehad dat de markt voor analoge fotografie ontwricht werd door de digitalisering. Ook de gevolgen van mobiele telefonie voor de aanbieders van vaste telefonie, hebben de markt voor vaste telefonie geheel ontwricht. In de waardeketen van de uitgeverijbranche hebben grote grafische ondernemingen vaak te laat ingespeeld op de ontwikkelingen van digitaal drukken. Het meest recente voorbeeld is de muziekindustrie die met alle mogelijke middelen de CD als geluidsdrager heeft geprobeerd te beschermen ten opzicht van de vaak gratis digitale verspreiding van muziek via het internet.

Waarom slagen de gevestigde bedrijven er niet in om hun positie te behouden als zij plotseling worden geconfronteerd met technologische veranderingen? Komt dit omdat de ondernemingsleiding vast zit in een oud technologisch paradigma zodat de organisatie niet beschikt over de voor een nieuwe technologie vereiste kennis, of omdat men niet snel genoeg innoveerde? Volgens Christensen kunnen succesvolle ondernemingen door het onderschatten van de ontwrichtende werking van nieuwe technologieën, hun leidende positie onder bepaalde omstandigheden snel verliezen. De meeste technologieën verbeteren de prestatie van bestaande producten ten opzichte van de criteria die bestaande klanten daarvoor altijd hanteren. Die technologieën noemt Christensen aanhoudende (sustaining) technologieën. Daar tegenover staan ontwrichtende (disruptive) technologieën. Deze creëren een geheel nieuwe waardepropositie. Ze verbeteren de prestatie van producten ten opzichte van nieuwe prestatiecriteria. Producten die voortkomen uit de ontwrichtende technologieën zijn vaak kleiner, goedkoper, eenvoudiger en gemakkelijker in gebruik. Op het moment van hun introductie kunnen ze echter qua prestaties (nog) niet op tegen de gevestigde traditionele producten en daarom is er nog geen grote markt voor te vinden. Dus investeren gevestigde bedrijven in bestaande klanten waar de winstmarges het aantrekkelijkst zijn, waarmee zij op weg zijn van ondersteunende innovaties. Hierdoor zijn ze kwetsbaar voor ontwrichtende technologieën die hen bedreigen. De oorzaak hiervan ligt in de toewijzingsprocessen van de middelen die bij de gevestigde bedrijven gericht zijn op het maximaliseren van de winst door middel van ondersteunende innovaties. De aandacht gaat hierbij voornamelijk uit naar het behalen van een betere marge bij bestaande klanten op bestaande markten. Wanneer ontwrichtende innovaties opkomen, waarbij nieuwe versies van bestaande producten vaak goedkoper en makkelijker in gebruik zijn en welke zich richten op de onderkant van de markt of op nieuwe klanten, raken de gevestigde bedrijven verlamd. Ze zijn altijd eerder gemotiveerd zich op de bovenkant van de markt te richten in plaats van het verdedigen van deze nieuwe bodemmarkten.

### 3.6.2 Zes stappen in het ontstaan van ontwrichtende innovaties<sup>22</sup>

1. Ontwrichtende technologieën worden in eerste instantie bedacht in de gevestigde bedrijven. Door de digitalisering in de uitgeverijwereld werden nieuwe online producttoepassingen ontwikkeld.
2. De marketingafdeling onderzoekt reacties van belangrijke klanten op de nieuwe technologie. Dan blijkt vaak dat er weinig belangstelling bij bestaande klanten bestaat en dat er weinig aan te verdienen valt. Angst voor het onbekende speelt hierbij een rol.
3. Het gevestigde bedrijf investeert verder in traditionele technologie. Prestatieverbetering van de bestaande technologie wordt door de bestaande klanten nog steeds gewaardeerd. Er valt dus veel aan te verdienen. Denk hierbij aan de opkomst van de dure losbladige uitgeefproducten, nieuwsbrieven en andere spin off producten.
4. Nieuwe bedrijven worden opgericht (vaak door ex medewerkers van de gevestigde bedrijven) en markten voor ontwrichtende innovatie komen via trial and error tot stand.
5. De nieuwe partijen bewegen omhoog in de markt. De prestaties van de nieuwe technologieën, worden na verloop van tijd beter, waardoor ze langzaam de gevestigde bedrijven met hun traditionele technologieën beginnen te verdringen. Denk hierbij o.a. aan de opkomst van vacaturesites die de omzet uit personeelsadvertenties van de grote vakbladen onder druk zette.
6. Gevestigde bedrijven proberen hun marktpositie te verdedigen en uit alle macht in de nieuwe markt mee te komen. Vaak echter blijkt dat zij dan een te grote achterstand hebben opgelopen in het experimenteren met de nieuwe technologie, waardoor zij hun marktpositie dreigen te verliezen aan de nieuwe spelers op de markt.



figuur 3.2 De invloed van ondersteunende en ontwrichtende technische innovaties op klantbehoefte. Vertaald uit The innovator's dilemma. Christensen, 2002.

Het model van Christensen toont aan dat als de prestatie, welke door de klanten in een bepaalde markt worden geëist, in de tijd toeneemt, dan ook de prestatie toeneemt die binnen een technologisch paradigma wordt geboden. Vaak heeft de geboden prestatieverbetering een verschillende baan van de baan van prestatieverbetering welke door de klanten wordt verlangt. (zie figuur 3.2).

As de baanhellingen verschillen, en de geboden prestatie de geëiste prestatie overschrijdt, kunnen nieuwe technologieën die alleen maar concurrerend waren in verre marktniches, migreren naar andere klantnetwerken.

Dit voorziet vernieuwers van een middel om nieuwe klanten te bedienen, die van te voren hun dienstenaanbod als beneden de maat hebben beschouwd. Dit geeft de vernieuwers de gelegenheid om in gevestigde markten een nieuwe set prestatie waarde attributen te bieden die nu relevanter zijn dan het huidige paradigma.

De verstoring bij bestaande klanten en de acceptatie bij nieuwe klanten gaan in feite hand in hand. Terwijl dit gebeurt, zullen bedrijven die zich een plaats in de waardeketen hebben verworven, waar de prestatie nog niet altijd goed genoeg is de winst pakken in de nabije toekomst.

### 3.6.3 De vier principes van ontwrichtende innovatie<sup>23</sup>

1. In goed geleide bedrijven bepalen de klanten, niet managers, feitelijk de patronen van resource allocatie. Dit is een propositie van de resources dependence theorie van Pfeffer & Salancik<sup>24</sup> die door het onderzoek van Christensen in sterke mate wordt ondersteund. Pfeffer en Salancik beweren dat niet de omgeving bepalend is voor het succes of falen van de onderneming. Zij benadrukken dat de waarneming en interpretatie van de omgeving door het management en de wijze waarop gereageerd wordt bepalend is.

De essentie is dat managers in bedrijven niet geneigd zijn om te investeren in technologieën die door belangrijke klanten nog niet direct gewaardeerd worden omdat ze met deze investeringen niet snel een rendement kunnen realiseren. Als later blijkt dat, door het verbeteren van de nieuwe technologie, de bestaande klanten deze technologie wel als een verbetering accepteren raken deze bedrijven achterop.

2. Kleine markten voldoen niet aan de groeibehoefte van grote bedrijven. Er zijn verschillende redenen waarom het goed is dat bedrijven groeien. Helaas is het zo dat hoe groter een bedrijf is, hoe moeilijker het is om de groei te continueren. Een klein bedrijf met een omzet van 20 miljoen met een groeidoelstelling van 20%, moet 4 miljoen extra omzet creëren. Een groot bedrijf met 4 miljard omzet dat 20% wil groeien met 800 miljoen extra omzet zien te realiseren. Opkomende markten zijn doorgaans niet groot genoeg om de groeibehoefte van een groot bedrijf te bevredigen. Ze zijn echter wel groot genoeg voor kleine bedrijven.
3. Markten die (nog) niet bestaan kunnen niet worden geanalyseerd. De uiteindelijke invloed van ontwrichtende innovaties en technologieën, zijn niet op voorhand voorspelbaar. Mislukking in een eerdere fase blijkt vaak een intrinsieke stap te zijn naar uiteindelijk succes.
4. Technologische ontwikkelingen lopen niet altijd gelijk aan de marktvraag. De snelheid van technologisch vooruitgang is vaak groter dan de snelheid waarmee de

---

<sup>23</sup> The innovator's dilemma. Christensen, p 264.

<sup>24</sup> The external control of organisations, a resource dependence perspective. Pfeffer & Salancik, 1978

klantbehoefte zich ontwikkeld. Door de performance verbetering van ontwrichtende technologieën, worden zij uiteindelijk wel geschikt voor grotere markten.

Bedrijven riskeren hun ondergang met het besluit om ontwrichtende technologieën te negeren die niet aan de behoeften van hun klanten schijnen te voldoen, omdat deze fataal uitpakken als twee paradigmatische banen van vooruitgang op elkaar inwerken.

Het heeft volgens Christensen geen zin om je tegen deze principes te verzetten. Wel kun je ze in eigen voordeel gebruiken. In een groot bedrijf kun je bijvoorbeeld een eiland in de gevestigde organisatie creëren waar de nieuwe technologie kan worden uitgeprobeerd en toegepast. Ook is het mogelijk om een meerderheidsbelang te nemen in een klein kansrijk bedrijf dat zich toelegt op ontwrichtende innovaties.

Grote vakuitgevers zoals VNU BP en Reed Elsevier hebben deze strategie met succes toegepast. Christensen adviseert rekening te houden met mislukkingen. Zet niet al je resources in op de ontwrichtende innovatie, zie het als een leerproces. Monitor de acties en verzamel gegevens. Reken niet direct op een doorbraak maar onderzoek de markt die past bij de huidige technologie. Deze ligt zeer waarschijnlijk buiten de huidige mainstream market. Probeer te achterhalen welke elementen of eigenschappen ontwrichtende technologie onaantrekkelijk maakt voor de huidige klantenmarkt omdat juist deze elementen en attributen het fundament kunnen vormen voor nieuwe markten. Een grote vergissing die managers maken die geconfronteerd worden met ontwrichtende technologie is dat ze proberen de vier bovengenoemde principes van Christensen te bevechten of overwinnen. Het toepassen van traditionele managementmethoden die succesvol zijn bij ondersteunende technologie, leidt altijd tot een mislukking bij ontwrichtende technologie. Alleen door het onderkennen en begrijpen van de dynamiek hoe ontwrichtende technologie zich kan ontwikkelen, kunnen managers effectief en succesvol inspelen op de marktkansen die zich voordoen.

#### *3.6.4 Wat is de oorzaak van de ontwrichtende werking van internettechnologie in het uitgeefbedrijf?*

Wanneer de denkbeelden van Christensen worden toegepast op het transformatieproces waarin vakuitgevers zich bevinden, zou geconcludeerd kunnen worden dat vakuitgevers zich de afgelopen decennia nauwelijks hebben verdiept in de wensen van de afnemer. De klant was immers afhankelijk van de informatie die de vakuitgevers hun te bieden hadden. Om meer omzet te kunnen realiseren hebben zij zich uitsluitend bezig gehouden met ondersteunende innovaties.

Grote vakuitgevers als Kluwer en Elsevier wisten met regelmaat nieuwe papieren producten te lanceren, als een afgeleide van een bestaand product. Een goed voorbeeld hiervan waren de tamelijk dure losbladige uitgaven. De abonnee ontving met grote regelmaat, vaak tegen wil en dank, een aanvulling op dit naslagwerk, waarbij een vast tarief per geleverde pagina informatie moest worden afgerekend. Ondersteunende technologieën passen in de visie en bedrijfsmodel van bestaande vakuitgeverijen om nieuwe producten te ontwikkelen.

Ontwrichtende technologieën echter, zijn complexer en voor veel bedrijven in het begin commercieel minder interessant. Vakuitgevers hebben deze technologieën vaak links laten liggen omdat ze van mening zijn dat deze ontwikkelingen niet interessant zijn voor hun grote groep afnemers en ook nog eens een sterk kannibaliserend effect hebben op hun bestaande producten. Hun competenties en concurrentievoordelen zijn immers gericht op het werven en behouden van grote groepen bestaande afnemers en het in stand houden van winstgevendende producten. De rendementseisen en groei behoeften van de grote vaak beursgenoteerde vakuitgeverijen werden elke jaar verder opgeschroefd. Het creëren van

aandeelhouderswaarde, is sinds het einde van de tachtiger jaren het adagium voor het topmanagement van de grote vakuitgeverijen. Hierdoor is er onvoldoende aandacht geweest voor nieuwe technologische ontwikkelingen en opkomende markten omdat deze niet groot genoeg waren om aan de groei-behoefte te voldoen.

Kleine vaak nieuwe bedrijven, zonder een zware overhead, hebben deze nieuwe technologie verder kunnen ontwikkelen waardoor zij uiteindelijk een interessante propositie kunnen bieden aan de bestaande klanten van de gevestigde vakuitgeverijen. De uiteindelijke invloed van ontworping van de internettechnologie in het uitgeefbedrijf was en is ook nu nog onvoldoende te analyseren en te voorspellen. Ervaring blijkt slechtst te kunnen worden opgedaan door veelvuldig te experimenteren. Deze experimenten vragen over het algemeen hoge investeringen waarvan het toekomstig rendement nog niet vaststaat. Het tempo van de ontwikkelingen in de techniek ligt vaak hoger dan de ontwikkeling van de klantbehoefte. Door te investeren in onderzoek en toepassingen van de ontworpende technologie, verbetert de performance van het nieuwe product, zodat dit geschikt wordt voor een groter deel van de bestaande markten. Naarmate de nieuwe technologieën zich verder ontwikkelen op het gebied van stabiliteit en schaalbaarheid, wekken deze ook de interesse van de grote klantengroepen. De nieuwe technologie werkt ontworpend aangezien het een goedkoop alternatief biedt voor de inmiddels over ontwikkelde producten.

### *3.7 Conclusie internettoepassingen*

De snelle opkomst van internettoepassingen is er de oorzaak van dat vakuitgevers zich in een nogal dynamische, zomet een turbulente omgeving bevinden. Zowel aan de input kant, de informatiebronnen, als wel aan de output kant van het primaire proces, de klant, hebben zich afgelopen decennium een aantal ontwikkelingen voorgedaan waar de traditionele vakuitgever vaak zijn weg nog moet zien te vinden aan de hand van een strategische keuze voor de toekomst. De meest voor de hand liggende conclusie is dat de ontwikkelingen in elektronisch uitgeven onontkoombaar zijn. De verwachting is dat vakinformatie hierbij een voortrekkersrol zal gaan spelen. Er zijn al heel veel initiatieven ondernomen waarvan sommige reeds goed renderen. Het omgaan met technologische ontwikkelingen en het vinden en toepassen van nieuwe combinaties, zijn hierbij leidend en sturend. Niet alleen bestaande uitgeverijen maar ook nieuwe spelers uit onverwachte hoek blijken in korte tijd een succesvol bedrijfsmodel te kunnen exploiteren. Toch is het aannemelijk dat bestaande grote uitgeverijen een belangrijke rol blijven spelen in het snel veranderde medialandschap.<sup>25</sup> De reden hiervoor is:

- kennis en ervaring van het uitgeefproces en de content die ze bezitten;
- voldoende financiële mogelijkheden om zich in te kopen in succesvolle uitgeefinitiatieven of overnames te doen;
- in veel gevallen is er de afgelopen jaren al ervaring opgedaan met nieuwe mediavormen en informatiedragers.

Vakuitgevers zullen een keuze moeten maken op strategisch niveau, waarbij er een nieuw bedrijfsmodel ontwikkeld zal gaan worden. Het negeren van deze ontwikkelingen betekent onherroepelijk verlies aan omzet en marktpositie. Ondanks de lagere rendementen aan het begin, leveren deze ontworpende technologieën op termijn een betere waardetoevoeging en prijs/kwaliteitsverhouding voor de klant waardoor het betreffende bedrijf haar positie behoudt of zelfs verbetert. Vakbladuitgevers zullen de nieuwe ontworpende technologieën als een kans moeten beschouwen en niet als een bedreiging van hun huidige productmarkt combinatie.

<sup>25</sup>

Mediafacts. 'Het nieuwe landschap', mei 2005

Hun ervaring met het uitgeven, het bezit van content en de kennis van het redactionele proces, bieden voldoende aanknopingspunten om hun dominante positie ten opzichte van nieuwe toetreders te beschermen en verdedigen.

Tot zover de beschrijving van de invloed van internettechnologie binnen het uitgeefbedrijf en het ontwrichtende effect van deze technologische ontwikkelingen op het bedrijfsmodel en primaire proces van vakuitgeverijen, waarmee deelvraag 2 van dit onderzoek is beantwoord.

## Hoofdstuk 4. De praktijk, analyse van de interviews

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de voorliggende hoofdstukken aan de praktijk van alledag getoetst door middel van diepte interviews met een aantal vakuitgevers en extern deskundigen. Door een analyse van de verkregen data, wordt in dit hoofdstuk een antwoord gevonden op de vraag welke factoren door een aantal vakuitgevers en specialisten vanuit de praktijk, als succesfactoren worden beschouwd. Voor het verkrijgen van informatie over de wijze waarop vakuitgevers vanuit de praktijk omgaan met internettoepassingen en hoe zij deze ontwikkelingen ervaren, is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve aanpak door middel van het interviewen van een zevental respondenten. In de eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de dataverzameling heeft plaatsgevonden en op basis van welke criteria de onderzoekseenheden zijn geselecteerd. Paragraaf 4.3 geeft informatie op welke wijze de verkregen data werden geanalyseerd en gerapporteerd.

### 4.1 Dataverzameling

In het najaar van 2006 hebben er uitvoerige vraaggesprekken plaatsgevonden met (uitgeef) directeuren van een vijftal grote gespecialiseerde vakuitgevers voor arbeidsmarktcommunicatie voor hoger opgeleiden. Met deze informanten<sup>26</sup> hebben open interviews plaatsgevonden, aan de hand van een ongestructureerde vragenlijst over het doel van online uitgeven en over de ontwikkelingen en hun ervaringen met online uitgeven en de gevolgen hiervan op het primaire proces van de betreffende vakuitgeverij. Ook zijn een tweetal externe deskundigen op het terrein van online uitgeven geïnterviewd. Deze experts<sup>27</sup> zijn gevraagd hun visie te geven op de belangrijkste vragen waar vakuitgevers van de eenentwintigste eeuw een antwoord op zoeken en welke adviezen zij als deskundigen kunnen geven. Alle vraaggesprekken zijn opgenomen met een voice recorder en later uitgewerkt als een interviewverslag. (zie bijlage 4 en 5)

### 4.2 Selectie van de onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden werden geselecteerd door middel van een doelgerichte steekproef. Inhoudelijke criteria en informatierijkdom bepaalde de keuze van de te ondervragen partijen, waarbij het uitgangspunt was te komen tot theoretische generalisaties en niet tot statistische generalisaties zoals dat bij zuivere kanssteekproeven het geval is. Gezien de afbakening van dit onderzoek, zijn als onderzoekseenheden vakuitgeverijen geselecteerd die gedurende een periode van tenminste 15 jaar vakinformatie uitgeven gericht op arbeidsmarktcommunicatie voor hoger opgeleiden (zie bijlage 3). De keuze voor deze organisaties werd ook ingegeven door de overweging, om een aantal uitgeverijen vanuit diverse branches in het onderzoek te betrekken. Binnen deze organisaties zijn identieke innovaties ingevoerd, (van offline naar online uitgeven) zodat er een onderlinge vergelijking mogelijk is.

De selectie van de experts is gebaseerd op recente wetenschappelijke publicaties en de combinatie van hun theoretische en praktische kennis over de invloed van online uitgeven op het primaire proces van vakuitgeverijen. Hierna volgt een korte een korte introductie van de respondenten en van de organisaties die zij vertegenwoordigen.

---

<sup>26</sup> De kern van casestudy's. Braster, 2000.p. 105

<sup>27</sup> De kern van casestudy's. Braster, 2000. p.105

#### *4.2.1 Kort profiel van de informanten en specialisten*

##### *1. Bohn Stafleu Van Loghum (BSL)*

Klaas de Boer was op het moment van het interview nog Algemeen Directeur van BSL. BSL is als vakuitgever al ruim 250 jaar actief in de medische wereld en in de geestelijke gezondheidszorg. Het bedrijf heeft zo'n 150 medewerkers in dienst. Bekende titels zijn Tijdschrift voor Geneeskunde, Tandartsenpraktijk. BSL geeft ook veel boeken uit. BSL was tot voor kort een onderdeel van het PCM concern. PCM is onder andere uitgever van NRC Handelsblad, De Volkskrant. Het Financieel Dagblad berichtte 16 januari jl. dat PCM BSL wil afstoten als kernactiviteit. Begin maart 2007 is BSL overgenomen door Springer Uitgeverij.

##### *2. Kluwer*

Oscar Rouwendal is uitgeefmanager voor de groep managementbladen van Kluwer. Kluwer is een professionele vakuitgeverij met ongeveer 1.300 medewerkers van o.a. juridische, fiscale, bestuurlijke, HRM en management uitgaven in Nederland. Kluwer biedt een breed assortiment informatieproducten en diensten voor een groot aantal beroepsgroepen. Kluwer is een onderdeel van het internationale beursgenoteerde uitgeefconcern Wolters Kluwer.

##### *3. Reed Business Information*

Paul Verhoeff is sinds 1 december 2006 verantwoordelijk voor alle uitgeefgroepen van RBI en is tevens directeur internet van alle online producten. Reed Business Information (RBI) is de Nederlandse tak van Reed Elsevier's uitgeefdivisie op het gebied van vakinformatie. RBI geeft meer dan 5.000 producten uit voor professionals in het bedrijfsleven, de zorg en de overheid. De uitgeverij bestaat uit 21 marktgroepen en heeft inmiddels veel ervaring in de multimediale aanpak.

##### *4. Staats Drukkerij en Uitgeverij (SDU)*

Maarten Timmers Verhoeven is werkzaam als uitgeefdirecteur voor het pakket vakbladen van SDU, een vakuitgeverij met een sterke positie in de bouw, ICT, industrie en overheid. SDU heeft ruim 700 medewerkers en maakt deel uit van SDU N.V. De Nederlandse overheid is grootaandeelhouder en onderzoekt op dit moment de mogelijkheden van verkoop van haar belang.

##### *5. VNU Business Publications Nederland*

Erik Hoekstra was al directeur van VNU BP Nederland maar is eind december 2006 benoemd als directeur van VNU Business Media Europe en is daarmee eindverantwoordelijk over de activiteiten in 7 Europese landen met zo'n 1.000 medewerkers.

VNU BP is een onderdeel van het VNU concern. VNU is een van de grootste aanbieders van business tot business informatie in Europa en in de Verenigde Staten. Onlangs werd bekend dat van VNU aan de investeringsmaatschappij 3i is verkocht.

##### *6. Liones Groep*

Taeke Kuyvenhoven is uitgever van Liones en een veelgevraagd spreker op seminars en congressen op het gebied van crossmediaal uitgeven. Liones is een online uitgeverij met veel kennis van techniek en projectmanagement. De kern van de werkzaamheden hebben betrekking op content management systemen. Liones levert haar producten en diensten aan

uitgeverijen en kennisintensieve organisaties. De disciplines van Lions zijn: Strategisch advies, projectmanagement, ontwerp en kennisoverdracht.

### *7. Theo Huibers*

Theo Huibers is deeltijd hoogleraar Information Retrieval, verbonden aan de Human Media Interaction Group van de Universiteit Twente. Zijn onderzoek richt zich op de werking van information retrieval systemen, de mogelijke toepassingen en de impact op organisaties. Huibers is tevens partner bij Thasis en heeft een brede advieservaring op het gebied van organisatie vraagstukken en helpt ondernemingen met een innovatieve optimalisering van hun waardeketen. Huibers is tevens initiatiefnemer van het jaarlijkse trendonderzoek “De uitgever aan het woord” dat hij uitvoert in opdracht van KPMG. Als auteur heeft hij verschillende boeken en artikelen op zijn naam staan.

Ondanks de pragmatische keuze van de respondenten, is er bij de betrokken uitgeverijen niet altijd sprake van een homogene visie, missie en bedrijfsmodel, waardoor een zuivere vergelijking niet altijd mogelijk was. VNU Business Publications (VNU BP) en Reed Business Information (RBI) zijn vakuitgeverijen die voor hun omzet voornamelijk afhankelijk zijn van advertentie-inkomsten. Verder in dit onderzoek aangeduid als het één inkomstenmodel. SDU, Kluwer en Bohn, Stafleu Van Loghum (BSL) genereren hun omzet niet alleen uit de adverteerdermarkt maar voor een belangrijk deel ook uit de lezersmarkt op basis van abonnee-inkomsten. Verderop in dit onderzoek aangeduid als het twee inkomstenmodel.

In de uitwerking van de interviewverslagen, zullen deze verschillen in de bedrijfsmodellen tot uitdrukking komen en worden becommentarieerd. Voor de gevolgen en invloed van het online uitgeven op de het primaire proces van deze vakuitgevers, hebben de verschillen in inkomstenstromen, geen doorslaggevende consequenties.

### **4.3 Data analyse en rapportage**

Onderstaande gegevens zijn verkregen aan de hand van open interviews met de vakuitgevers (informanten) met behulp van een ongestructureerde vragenlijst (zie bijlage 4). De gesprekken hebben gemiddeld 1,5 uur geduurd. Het doel van deze interviews was enerzijds om informatie te verkrijgen op welke wijze de geselecteerde vakuitgevers omgaan met internettechnologie in de bedrijfsvoering en hoe deze nieuwe techniek wordt ervaren en op welke wijze online uitgeven reeds in het primaire proces wordt toegepast. Anderzijds was het doel van de gesprekken om inzicht verkrijgen welke factoren volgens de respondenten een rol van betekenis spelen in het transformatieproces van offline uitgeven naar een meer crossmediaal bedrijfsmodel.

Paragraaf 4.4 geeft een samenvatting van de antwoorden op de gestelde vragen aan de vakuitgevers. (informanten). Deze vragen hadden ondermeer betrekking op het begrip online uitgeven, het doel van online uitgeven, de voor- en nadelen voor de betrokken partijen, de opgedane ervaringen, de omzetverhoudingen tussen online en offline uitgeven, de invloed van online uitgeven op de bestaande organisatiestructuur en met name op welke deelprocessen van het primaire proces online uitgeven de grootste invloed heeft. Ook is aan de respondenten gevraagd aan te geven wat de belangrijkste lessen zijn geweest die ze tot nu toe hebben geleerd bij de integratie van internettoepassingen in de bedrijfsvoering en het primaire proces. De antwoorden op deze vraag zijn een eerste aanzet tot het formuleren van de succesfactoren.

## 4.4 De informanten

Deze paragraaf geeft een samenvatting van de antwoorden op de vragen uit de interviews met de vakuitgevers.

### 4.4.1 Online uitgeven

Online uitgeven wordt gezien als: het selecteren, organiseren, vormgeven en exploiteren van informatieproducten via het internet. Online uitgeven zal volgens de informanten altijd een onderdeel uitmaken van een multimediale aanpak, ook wel cross mediaal genoemd, waarbij de klant door middel van offline producten zoals vakbladen maar ook via congressen, evenementen en online informatiediensten zoals websites, portals, e-zines en vacature sites wordt bediend. Het creëren van zowel een kwalitatief als wel een kwantitatief bereik in de doelgroep is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Bij online uitgeven moet wel sprake zijn van een bedrijfsmodel dat een kasstroom genereert en daardoor een bijdrage levert aan de totale omzet van de vakuitgeverij. Alle ondervraagde uitgevers hebben de afgelopen vijf jaar online producten en diensten ontwikkeld. Met name RBI en VNU BP zijn succesvol met de exploitatie van een aantal portals, die dagelijks grote aantallen bezoekers trekken. De informanten van uitgeverijen met een 1 inkomstenmodel, zoals VNU BP en RBI schatten de huidige omzet uit online producten op 30% van de totale bedrijfsomzet en hebben als doelstelling de online omzet binnen drie jaar naar 50% van de totale omzet te brengen. VNU BP geeft zelfs aan dat de huidige 30% online omzet goed is voor 50% van de bedrijfswinst. De informanten van de uitgeverijen met een twee inkomstenmodel schatten de huidige online omzet op zo'n 10% en de verwachting is dat deze partijen de komende drie jaar op 30% van de bedrijfsomzet weten te brengen.

Als doel van het online uitgeven noemen met name de informanten van VNU BP en RBI het genereren van een kasstroom op langere termijn. Investeren in online is een kwestie van overleven, waarbij het verbinden van lezers en adverteerders hierbij een belangrijke missie is. Voldoende lezers bereiken betekent dat de informatieproducten interessant blijven voor adverteerders. Voor de uitgeverijen met een twee inkomstenmodel, is het van belang dat zij de inkomsten van abonnees proberen te behouden. Het onderkennen van de feitelijke klantbehoefte wordt daarbij essentieel genoemd.

### 4.4.2 Organisatie van processen

De uitgeverijen met een twee inkomstenmodel hebben hun redactionele proces en hun commercieel proces nog centraal georganiseerd. Dit betekent dat de redacteurs verantwoordelijk zijn voor zowel de printproducten als voor de online producten.

Ook de organisatie van het verkoopapparaat wordt nog centraal aangestuurd met dezelfde account managers. Alleen de verkoop van hun vacature sites is centraal georganiseerd intern met een aparte sales organisatie, of uitbesteed aan een externe partij.

Bij VNU BP en RBI zijn deze processen deels apart georganiseerd door een centrale internetuitgever die ondersteuning biedt aan zowel de print redactie als wel aan de print verkoopafdeling. Met name bij RBI wordt op dit moment hard gewerkt aan de opzet van een decentrale verkooporganisatie voor de online activiteiten. De verkoop van online producten op de adverteerdermarkt vraagt hele andere competenties van de accountmanagers dan voor print. Bij online is er sprake van hoge volumes tegen lage tarieven terwijl bij offline sprake is van lage volumes tegen hoge tarieven.

Er is echter geen gouden regel op welke wijze deze processen het meest effectief en efficiënt georganiseerd kunnen worden. Op dit moment lopen deze zaken nog wel door elkaar heen. Op termijn zullen deze processen meer centraal georganiseerd gaan worden. Zeker voor topklanten moet een professionele uitgeverij kunnen beschikken over account managers die alle mediatypen crossmediaal kunnen verkopen.

#### *4.4.3 Belangrijkste diensten*

Als belangrijkste diensten voor de gebruiker van online producten wordt unaniem gereageerd dat het vinden van informatie, zoals nieuws, productinformatie en vacatures die nog niet in print zijn gepubliceerd, een belangrijk voordeel zijn voor de gebruiker. De ondervraagden van uitgeverijen met een twee inkomstenmodel noemen ook heel nadrukkelijk dat het kunnen raadplegen van archief een belangrijke dienst is voor de gebruiker. De vindbaarheid en het gemak is hierbij van groot belang.

Alle ondervraagde vakuitgevers maken gebruik van e-commerce op hun website of portal. Met name voor het werven van nieuwe abonnees en adverteerders. Maar ook voor de werving van bezoekers voor congressen en evenementen en voor de verkoop van andere informatieproducten zoals boeken en software programma's die de professional kan gebruiken bij de uitoefening van zijn functie.

#### *4.4.4 Gratis of betaald?*

De aangeboden informatie op de portals en websites van de betreffende vakuitgeverijen is niet allemaal gratis. Abonnees krijgen door middel van een password toegang tot dieperliggende informatie zoals archief en belangrijke informatie die voor de uitoefening van hun beroep gewenst is. Alleen VNU BP kent een echt één inkomstenmodel en verstrekt alle online informatie gratis, omdat daar de overtuiging leeft dat in de nabije toekomst het geld uitsluitend nog van adverteerders zal komen. Alle betreffende uitgeverijen realiseren op dit moment al omzet, die uitsluitend te maken heeft met online producten. Zowel inkomsten uit de advertentiemarkt als wel uit de lezersmarkt. Alle informanten verwachten de komende jaren een groei van deze online omzet. Ook wat betreft het aantal bezoekers op de websites en portals, wordt er jaarlijks een groei van 25% tot 30% gerealiseerd. De belangrijkste inkomstenbron voor de uitgeverijen met een twee inkomstenmodel zijn de inkomsten uit de lezersmarkt. Deze bestaat voor een groot deel uit abonnementinkomsten maar zeker ook de verkoop van andere offline producten zoals cursussen congressen opleidingen en software toepassingen. VNU BP en RBI zijn nagenoeg geheel afhankelijk van inkomsten uit de advertentiemarkt.

Op de vraag of er winst wordt gemaakt op de online activiteiten wordt omzichtig en verschillend gereageerd. De informant van BSL geeft aan nog niet eens break-even te draaien met de exploitatie van online uitgeefproducten en ziet deze online investeringen als een investering voor de toekomst. Bij Kluwer staat men op het standpunt dat het geheel van online en offline producten uiteindelijk een positieve bijdrage aan de winst moet leveren. Als je de online producten individueel bekijkt zijn deze nog verliesgevend. De informant van SDU schat dat de totale online activiteiten op dit moment break-even draaien en onderstreept nadrukkelijk dat het opzetten en exploiteren van online producten enorme investeringen met zich mee brengt en dat er sprake is van een lange terugverdientijd.

De informant van RBI geeft aan dat de omzet uit online producten het verlies aan omzet uit offline compenseert. Hij verwacht in 2007 een omslagpunt. De informant van VNU BP tot slot geeft nadrukkelijk aan, dat de exploitatie van online producten op dit moment al sterk winstgevend is. De marge op online is goed omdat de exploitatie van online producten beter schaalbaar is dan bij offline producten. Als het even tegenzit kun je bij online veel makkelijker op kosten sturen.

#### *4.4.5 Acceptatie van online in organisatie*

De informanten ondervinden grote problemen als het gaat om de acceptatie van online producten bij de medewerkers van het bedrijf. De integratie en transformatie van offline naar online verlangt binnen de organisatie en omslag in denken en handelen. De snelheid die gewenst is bij de exploitatie van online producten vergt een groot aanpassingsvermogen bij het redactioneel proces. De nieuwsgaring moet elke dag plaatsvinden in plaats van 1 x per week of per maand. Het omgaan met het nieuws vraagt hele andere vaardigheden van redactiemedewerkers. Het overtuigen van de redactiemedewerkers van de meerwaarde van een site of e-zine vraagt nog steeds veel aandacht. Men is geneigd vast te houden aan bestaande structuren en werkprocessen. Dit proces is nog lang niet af. Een aantal uitgeverijen heeft de afgelopen twee jaar afscheid moeten nemen van redacteurs die niet flexibel genoeg waren om zich aan het nieuwe uitgeefproces aan te passen.

Ook in het commerciële proces wordt er nog hard gewerkt om de attitude van de verkopers te veranderen en hun er van te overtuigen dat de verkoop van online producten toch een meer technische verkoop is waarbij alles meetbaar geworden is. Dit verlangt hele andere competenties van de accountmanager dan bij de verkoop van printproducten. Zeker omdat de tarieven voor online producten veel lager liggen dan bij offline producten en de account manager traditioneel beoordeeld en afgerekend wordt op zijn totale omzet.

Over het algemeen leeft er bij de ondervraagde partijen een grote zorg dat de gewenste vernieuwing van het uitgeefproces niet snel genoeg gaat.

De grootste invloed van online uitgeven op de deelprocessen van de traditionele offline vakuitgeverij spelen zich volgens de informanten af binnen het redactionele proces. Met name het opslaan van de informatie in een content management systeem waarbij indexering en categorisering wordt toegevoegd is essentieel zoals in een XML structuur.

De factor snelheid houdt in dat de volgtijdelijkheid van de deelprocessen bij offline uitgeven, steeds meer tendeert naar een projectmatige workflow. De informatie die mediumneutraal wordt opgeslagen, wordt voor verschillende toepassingen, anders verpakt, keer op keer hergebruikt. De rol van de hoofdredactie wordt steeds meer die van het coördineren van tekst databases. De rol van de nieuwe uitgever wordt steeds meer die van een creatieve regisseur, die kennis heeft van de klantbehoefte.

Als primair proces bij online uitgeven wordt aangegeven dat het selecteren, valideren, verrijken, mediumneutraal opslaan, het ontsluiten en verpakken van gepersonaliseerde informatie voor de gebruiker, de kernactiviteit is waarbij kennis van de techniek als tool een belangrijke rol speelt.

#### 4.4.6 Concurrentie

De betreffende uitgeverijen ondervinden een toenemende concurrentie van nieuwe spelers in de markt die in de offline periode nog niet bestonden. Denk bijvoorbeeld aan Google als zoekmachine met een jaaromzet van 8 miljard dollar in 2006 en initiatieven zoals Monsterboard. Er ontstaan door internet volop nichespelers die de marktpositie van de gevestigde uitgeverijen aanvallen. Veel van de nieuwe uitgeefinitiatieven echter sneuvelen al snel omdat deze partijen, in tegenstelling tot bestaande uitgeverijen, onvoldoende mogelijkheden hebben om deze nieuwe initiatieven voldoende onder de aandacht te brengen, waardoor de continuïteit in gevaar komt.

#### 4.4.7 Belangrijkste voordelen van online uitgeven voor de betrokken partijen

De antwoorden op de vraag wat men ziet als belangrijkste voordeel van online uitgeven voor de gebruiker, adverteerder en uitgeverij, zijn samengevat in onderstaande matrix.

	gebruiker	adverteerder	uitgeverij
<input checked="" type="checkbox"/> Interactiviteit	+	+/-	+
<input type="checkbox"/> Snelheid	+	+/-	+/-
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibiliteit	+/-	+	+
<input type="checkbox"/> Opslagcapaciteit	-/-	-/-	-/-
<input type="checkbox"/> Lage kosten	-/-	+/-	-/-
<input type="checkbox"/> Meetbaarheid	-/-	+	+/-
<input checked="" type="checkbox"/> Database/klantkennis	-/-	+	+
<input type="checkbox"/> Vindbaarheid	+	-/-	+/-

Tabel 4.1 De belangrijkste voordelen van online uitgeven voor de drie betrokken partijen.

De meest genoemde voordelen van online uitgeven voor de verschillende partijen zijn aangegeven met +

Een +/- betekent neutraal en -/- betekent geen voordeel

Voor de gebruiker is vindbaarheid een groot voordeel. Ook de snelheid waarmee de informatie beschikbaar is speelt hierbij een belangrijke rol. Interactiviteit is voor de gebruiker een makkelijke mogelijkheid om in contact te komen met de afzender of steeds vaker ook met andere gebruikers. Denk hierbij aan user generated content.

Voor de adverteerder is flexibiliteit waarmee online advertising kan worden ingezet van belang. Ook de meetbaarheid, geef de adverteerder inzage in de hoeveelheid en de kwaliteit van de response. Het opbouwen van een klantendatabase waarmee klantkennis wordt verkregen, zien de ondervraagden als een groot voordeel van online producten voor de adverteerder. Het is nog maar zeer de vraag of het argument van 'lage kosten' voor de adverteerder een factor van belang is. Er is nog nauwelijks betrouwbaar onderzoek naar het bereik van online media beschikbaar. Er wordt op dit moment veel geëxperimenteerd.

Voor uitgevers is de flexibiliteit waarmee online media kunnen worden ingezet van belang. Ook de interactiviteit met de klant speelt hierbij een belangrijke rol. Kennisopbouw van de klant en de klantwensen, is voor uitgevers tevens een voordeel omdat zij de producten beter kunnen afstemmen op de specifieke klantwensen. De ondervraagde partijen, behalve VNU BP, zijn van mening dat het argument 'lage kosten' niet of nauwelijks een rol van betekenis speelt. De investeringen in online producten zijn erg hoog en de terugverdientijd is langer dan

bij offline media. De uitgaven voor marketingkosten zijn via online toepassingen wel beduidend lager. Een e-mail mailing kost een fractie van wat een gedrukte mailing kost en de effectiviteit blijkt vaak beter.

#### *4.4.8 Belangrijkste nadeel van online*

Als belangrijkste nadeel van online uitgeven noemen de informanten unaniem het kannibaliserend effect van online uitgeven op de omzet van offline producten. Een ander belangrijk punt hierbij is de perceptie van de klant dat alles via het internet gratis verkrijgbaar moet zijn. Ook het vinden, behouden en motiveren van staf en personeel die een online visie hebben ontwikkeld is lastig, zeker omdat bij bestaande uitgeverijen deze medewerkers in het offline tijdperk zijn opgevoed. De hoge investeringen en de lange terugverdientijd wordt door de informanten ook gezien als een complicerende factor.

#### *4.4.9 De belangrijkste lessen geleerd*

Op de vraag aan de informanten wat de belangrijkste lessen waren die men heeft geleerd heeft, zijn als volgt samen te vatten:

- Het begint met mensen. Als het de leiding van de organisatie niet lukt om een breed draagvlak te creëren bij alle medewerkers, zal het transformatieproces ernstig worden gehinderd of zelfs mislukken. Dit aspect wordt door het top management zwaar onderschat.
- Leg geen centraal online beleid neer voor het hele concern, maar kijk per branche of klantgroep welk tempo je moet volgen. De acceptatie van online verschilt per branche sterk. (zie figuur 3.2 Prestatiecriteria die klanten kunnen absorberen)
- Trial and error is een effectieve manier om nieuwe online producten uit te testen. Liever 10 x proberen en 1 x slagen dat stil zitten en niets doen.
- Organiseer de ontwikkeling van online producten soms buiten de eigen organisatie. Hierdoor kan een versnelling van het proces bereikt worden, zonder daarbij gehinderd te worden door bestaande structuren.
- Het vak is eigenlijk niet echt anders dan voor de komst van het internet. Het gaat immers altijd om het beantwoorden van dezelfde vraag; de informatiebehoefte van de klant.
- Als het online proces eenmaal in gang is gezet, liggen er meer kansen dan bedreigingen. Met de opgedane kennis en techniek kunnen uitgevers daardoor in markten penetreren waarin ze voorheen niet actief waren.

#### *4.4.10 Rol offline en online bij arbeidsmarktcommunicatie*

Tot slot werd de informanten gevraagd naar hun mening over de rol van offline en online vakinformatie als medium voor arbeidsmarktcommunicatie. Unaniem is men van mening dat de combinatie van offline en online het meest succesvol is voor het werven van hoger opgeleid personeel. Bij offline kun je als latente banenzoeker nog verrast worden door een personeelsadvertentie terwijl bij online de klant heel bewust op zoek is naar een andere functie. De response op online job boards, zoals [www.monsterboard.nl](http://www.monsterboard.nl) en [www.nationalevacaturebank.nl](http://www.nationalevacaturebank.nl) is vaak hoger dan bij print, maar de kwaliteit laat veel te wensen over. De concurrentie tussen vacaturebanken is hevig waardoor er een grote prijsdruk is ontstaan. Veel van de nieuwe initiatieven zullen weer snel van de markt verdwijnen. De betreffende vakuitgevers kiezen steeds vaker voor een verticale positionering waarbij de vacatures geplaatst worden op de portal of website gericht op een homogene doelgroep.

## 4.5 De experts

Deze paragraaf geeft een samenvatting van de antwoorden die zijn verkregen uit de interviews met de twee experts. De aanleiding voor de interviews met de experts werd ingegeven door het vinden van een antwoord op de vraag wat zij verstaan onder het primaire proces van de moderne vakuitgeverij en welk onderwerp in hun visie op dit moment de meeste aandacht van vakuitgevers verdient. Het kunnen omgaan met internettoepassingen en het vinden van het juiste bedrijfsmodel en productmarkt combinaties of de toenemende concurrentie van nieuwe toetreders in de markt van vakinformatie? (zie vragenlijsten bijlage 5) Ook werd tijdens de beide interviews gevraagd welke adviezen zij, als extern deskundige, aan vakuitgevers zouden kunnen geven om hun positie als informatieleverancier te behouden en te versterken.

### 4.5.1 Primair proces

Huibers definieert het primaire proces van de moderne uitgeverij, als het klantgericht aanbieden van gecertificeerde informatie van een kwaliteit die getoetst is. Het in kaart brengen van de informatiebehoefte van de klant en daar in voorzien is de kerncompetentie. In feite is deze functie niet zo anders als die van een klassieke vakuitgeverij. Kuyvenhoven noemt het zoeken naar en uitproberen van nieuwe combinaties de primaire taak van een moderne crossmediale uitgeverij. Door middel van cross selling proberen de doelgroep optimaal te bedienen. De sleutelfiguur hierbij is de creatieve uitgever met visie die als regisseur optreedt en nieuwe soms dure en onzekere experimenten durft aan te gaan. “Liever bewust in je eigen voet schieten voordat de concurrentie je kop eraf schiet” is een uitspraak die hij graag bezigt.

### 4.5.2 Welke problemen ondervinden vakuitgevers en welke adviezen zijn te geven?

Het vinden en omgaan met het juiste bedrijfsmodel/exploitatiemodel en de juiste product markt combinaties wordt door uitgevers op dit moment als een probleem ervaren. Een grote uitdaging hierbij is dat je het nieuwe uitgeefconcept/model moet snappen, zodat er sprake is van een kasstroom. Tot slot is inzicht en kennis van de techniek van belang zodat deze als tool ingezet kan worden bij de exploitatie van online producten.

Voor wat betreft de risico's van nieuwe toetreders op de markt zijn de experts van mening dat bestaande vakuitgevers een voorsprong hebben omdat zij al jaren lang een relatie met een vaste groep gebruikers hebben opgebouwd. Het ontsluiten van de informatie is een functie die vakuitgevers als geen ander beheersen. Natuurlijk zijn er veel nieuwe marktspelers maar uitgeven is nog steeds een vak. Het gaat niet alleen om de beschikbaarheid van de informatie maar veel meer om de relevantie van de informatie. Uitgevers hebben veel kennis van dit proces en kunnen als geen ander de informatie certificeren. Probeer los te komen van alleen maar in papier te denken. Kies voor een crossmediaal bedrijfsmodel en focus hierbij op een homogene kennisdoelgroep (focusstrategie) en probeer aan de informatiebehoefte van deze doelgroep te voldoen. Als je als vakuitgever snapt wat de informatiebehoefte van de klant is en snapt door middel van welke techniek je hier aan kunt voldoen zul je succes hebben. Het gaat altijd om een combinatie van een model en de tool. Ideeën en toepassingen zijn er genoeg in de online wereld. Het gaat om het maken van de juiste keuzes. Uiteindelijk bepaalt het management en de organisatie het succes.

## **4.6 Data-analyse van de interviewresultaten als opmaat naar de succesfactoren**

In deze paragraaf worden de resultaten vanuit de interviews in een aantal ontwikkelingen en ervaringen vanuit de dagelijkse uitgeefpraktijk samengevat, aan de hand waarvan een eerste aanzet gegeven wordt tot de formulering van de succesfactoren bij de integratie van internettoepassingen in het primaire proces van vakuitgeverijen. De genoemde succesfactoren worden vervolgens in hoofdstuk 5 verder geanalyseerd.

### *4.6.1. Marktontwikkelingen*

Vakuitgevers zijn zich zo langzamerhand bewust van het feit dat de markt van vakinformatie is veranderd van een aanbod gestuurde markt naar een vraaggestuurde markt. De invloed van de klant (informatievragers) is met de komst van het internet sterk toegenomen. Als de klanten naar het internet migreren zullen vakuitgevers, met het bieden van nieuwe product markt combinaties via internettoepassingen, daar ook nadrukkelijk aanwezig moeten zijn. Het opbouwen van klantkennis en het vinden van de juiste product markt combinaties zijn twee factoren die een rol van betekenis spelen in het transformatieproces waarin vakuitgevers zich momenteel bevinden. Deze beide factoren zullen in hoofdstuk 5 aan de hand van theoretische concepten verder worden geanalyseerd.

Internet verlaagt de toetredingsdrempels voor nieuwe aanbieders op de markt van vakinformatie, waardoor vakuitgeverijen te maken hebben met een sterk toenemende concurrentie. Deze nieuwe marktpartijen zijn niet alleen bedreigend voor het marktaandeel van de gevestigde vakuitgeverijen maar zijn ook de oorzaak van een heftige prijsdruk, zowel op de inkomsten vanuit de lezersmarkt maar zeker ook vanuit de adverteerdermarkt. Adverteerders zijn immers op zoek naar het hoogste kwalitatieve bereik tegen de laagste mediakosten. Door te kiezen voor een crossmediaal bedrijfsmodel met de keuze op een duidelijk herkenbare klantengroep, is het de verwachting dat vakuitgevers op termijn voldoende weerstand kunnen bieden aan de toenemende concurrentie van nieuwe spelers in de markt. De reden hiervoor onder andere is, dat vakuitgevers door middel van hun (sterke) merken al decennia lang een goede relatie onderhouden met een vast groep afnemers. Vakuitgevers bezitten de content en zijn met de kennis van het redactionele proces als geen ander in staat om de benodigde informatie te certificeren en te ontsluiten.

### *4.6.2 Inrichting van de organisatiestructuur*

Een van de opvallendste uitkomsten van dit onderzoek die door de geïnterviewden als een kritische succesfactor werd benoemd is, de inrichting van de organisatiestructuur van het redactionele en commerciële proces. Het gaat dan niet alleen om de indeling van de werkprocessen maar zeker ook om het vinden en motiveren van de juiste medewerkers. Online uitgeven verlangt andere competenties en vaardigheden van de redactionele en commerciële medewerkers. De informanten benadrukken dat er nog geen gouden regel bestaat op welke wijze de nieuwe structuur en processen het meest effectief en efficiënt kunnen worden ingericht, centraal of decentraal. Alle informanten zijn van mening zijn dat het transformatieproces van offline naar online een groot effect heeft op de organisatie als menselijk activiteiten systeem. Mensen zijn geneigd vast te houden aan bestaande structuren

en processen. Transformatie van een organisatiestructuur verlangt een visie en motivatie vanuit de bedrijfsleiding en begrip voor de menselijke kant. De informanten geven aan dat het belang van een goede communicatie vanuit de bedrijfsleiding schromelijk onderschat is, waardoor er in veel gevallen nog geen sprake is van een breed draagvlak vanuit de gehele organisatie.

#### 4.6.3. *Technologie*

Het omgaan en managen van IT technieken is voor klassieke offline uitgeverijen een competentie waar ze tot nu toe onvoldoende ervaring hebben weten op te bouwen. De beide experts geven nadrukkelijk aan dat de vakuitgeverij van de eenentwintigste eeuw niet zelf het wiel van de informatietechnologie moet gaan uitvinden maar met behulp van internettechnologie, die partijen in de markt aanbieden, de techniek slechts als een tool (stuk gereedschap) moeten inzetten om hun kerncompetentie te vervullen. Informatietechnologie heeft betrekking op innovaties van het proces, denk hierbij aan opslaan en ontsluiten van de content of innovaties met betrekking tot het eindproduct, bijvoorbeeld van tijdschrift naar website.

De kernactiviteit van een vakuitgeverij echter, is het voldoen aan de informatiebehoefte van de klant. Kist<sup>28</sup> spreekt in dit verband over intellectuele technologie, innovaties met betrekking tot de inhoud van de informatie. Het begrip content syndication, een vergaarpunt van betrouwbare informatie, is sterk in opkomst. Het verbinden van content aan context is de traditionele certificeringfunctie van een vakuitgeverij.

De kern van het moderne uitgeefproces gevormd door het Content Management Systeem (CMS). Vanuit dit systeem bepaalt de hoofdredactie welk type content het meest geschikt is voor de verschijningsvorm van het informatieproduct wat op dat moment het meest beantwoord aan de informatiebehoefte van de klant. De parallelle toename van het aanbod van content in allerlei vormen en de snelveranderende informatiebehoefte van de eindgebruiker maakt het belang van goede informatieontsluitende systemen heel belangrijk. Dergelijke systemen worden in een internationale context information retrieval (IR) systemen genoemd.<sup>29</sup> De nieuwe informatie aanbieders zoals Google, gebruiken deze IR systemen als basis voor hun zeer succesvolle zoekmachine. De enorme beschikbaarheid van digitale informatie en het gebruik van IR systemen zorgen derhalve voor een ongekende dynamiek in de hedendaagse informatiemaatschappij. Het functioneren van deze systemen bepaalt voor een belangrijk deel de performance van het informatieproduct. De informatiemaatschappij en de commercie hebben information retrieval omarmd. Google onsluit ruim drie miljard webpagina's en bijna de complete internetpopulatie maakt gebruik van zoeksystemen. 70% van alle e-commerce transacties komt voort uit een zoekopdracht.

#### 4.6.4 *De waarde van content*

Content (inhoud) is dat wat geproduceerd wordt door redacteuren in print en op het internet, vaak gecombineerd met informatie en boodschappen die door de adverteerders worden geleverd. De grootste waarde van de moderne vakuitgeverij is content. Zoals eerder vermeld is de kerncompetentie van de moderne vakuitgeverij het opsporen, selecteren, verrijken, opslaan en ontsluiten van gecertificeerde vakinformatie. De hoofdrolspeler in het primaire proces is de hoofdredactie, waarbij kennis van het redactionele proces en de journalistieke vaardigheden belangrijke competenties zijn in het begrip content syndication. De rol van de moderne uitgever wordt steeds meer die van creatieve regisseur die in staat is de informatiebehoefte van de klant in kaart te brengen en door middel van een crossmediale uitgeefstrategie hierin weet te voorzien. Succesvolle content balanceert tussen klantbehoefte,

---

<sup>28</sup> Wat doet een uitgever nog in de eenentwintigste eeuw?. Kist, 2005

<sup>29</sup> . Information retrieval. Wat vind u? Huibers , 2003

verwachtingen van adverteerders en de doelstelling van de uitgeverij. Door de introductie van het internet is er nu sprake van een informatieoverschot. Via tal van digitale informatieproducten en zoekmachines is er sprake van een enorme beschikbaarheid van informatie.

Steeds vaker echter komt de gebruiker van deze informatie erachter dat de relevantie van deze gratis aangeboden informatie zeer beperkt is. Juist hier ligt een belangrijke taak voor vakuitgever die als geen ander is staat zijn om relevante informatie te selecteren, er waarde aan toe te voegen en te ontsluiten op een manier waarop de klant in zijn informatiebehoefte voorzien wil worden. De prijs van de informatie wordt niet zozeer bepaald door de beschikbaarheid van informatie, maar steeds meer door de relevantie van de informatie. Vakuitgevers die begrijpen wat er van hun verlangd wordt, hebben een ruime voorsprong op nieuwe informatieaanbieders die geen of onvoldoende ervaring hebben van het hebben van het primaire redactionele proces.

#### *4.6.5 Het vinden van het juiste exploitatiemodel*

Een van de belangrijkste vragen met betrekking tot de exploitatie van online mediadiensten is hoe de prijs voor deze diensten moet worden bepaald en hoe deze moet worden afgerekend met de eindgebruiker. Het afrekenen van offline producten is redelijk eenvoudig: per eenheid of per abonnement. Het afrekenen van online uitgeefdiensden is ingewikkelder. Er kan bijvoorbeeld worden gewerkt met afrekenmodellen die we kennen van het telefoonverkeer: een abonnement en daarnaast een tarief voor gebruik. Via een password kan de abonnee gratis toegang krijgen tot de gewenste informatie. Ook wordt er momenteel door banken en creditkaart maatschappijen volop geëxperimenteerd met online betaalsystemen. Omdat, zeker in de consumentenmarkt, de perceptie bestaat dat alle informatie op het internet gratis verkrijgbaar is, is het voor vakuitgevers van groot belang een model te ontwikkelen dat de basis kan zijn voor een gezonde exploitatie uit de lezersmarkt.

Op basis van de analyse van de data uit deze paragraaf, kunnen de volgende factoren als kritische succesfactoren worden aangemerkt:

- Het opbouwen van klantwaarde
- Keuze voor de juiste Product Markt Combinatie (PMC)
- Organisatie en inrichting van de processen
- Kennis van en omgang met technologie
- De waarde van de content
- Het vinden van het juiste exploitatiemodel

Hiermee is er een antwoord gevonden op deelvraag 3 van dit onderzoek.

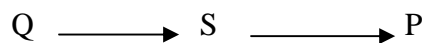
In hoofdstuk 5 zullen deze kritische succesfactoren verder worden geanalyseerd en daar waar mogelijk theoretisch getoetst. Ook zal de invloed van deze kritische succesfactoren op het primaire proces van de cross mediale vakuitgeverij worden toegelicht. Aan het eind van hoofdstuk 5 zal, het primaire proces van de cross mediale vakuitgeverij in beeld worden gebracht.

## Hoofdstuk 5. Aanzet tot concretisering van de succesfactoren van on-line uitgeven.

In dit hoofdstuk worden de gevonden succesfactoren op basis van de uitkomsten uit hoofdstuk 4, achtereenvolgens aan een nadere beschouwing onderworpen met behulp van een aantal theoretische concepten en modellen. Vervolgens wordt aan het einde van dit hoofdstuk de invloed van gevolgen van het toepassen van de succesfactoren op het primaire proces van de crossmediale vakuitgeverij, in beeld gebracht.

### 5.1 Het opbouwen van klantwaarde

Zoals beschreven in paragraaf 3.2.1, is de invloed van de klant<sup>30</sup>, door internettoepassingen, sterk toegenomen. De markt van vakinformatie is door de komst van het internet veranderd van een verkoopgestuurde markt naar een vraaggestuurde markt. Concurrentie van nieuwe toetreders in de markt voor vakinformatie stelt de klant niet alleen voor de keuze van een 'goedkoper' alternatief, maar zet de loyaliteit die deze trouwe klanten aan de vakuitgevers toonden, sterk onder druk. De afname van de klantloyaliteit op de lezersmarkt, vertaald zich in een verlies aan vaste abonnees op print uitgaven. Vakuitgevers zullen op korte termijn hun bestaande informatieproducten verder moeten ontwikkelen en aanpassen aan de wensen van de klant, waarbij er toegevoegde waarde wordt gecreëerd, die leidt tot een grotere klantloyaliteit en tevredenheid. In de klassieke marketing, de zeventiger en tachtiger jaren werd klantwaarde uitgedrukt in het QSP model.<sup>31</sup>



Als de (Quality) kwaliteit van het product goed is leidt dat tot klanttevredenheid (Satisfaction) en uiteindelijk tot een goede winstgevendheid (Profit). De abonnee van het vakblad was de afgelopen tientallen jaren tevreden met hetgeen hem door de uitgever aangeboden werd. Door een aantal ondersteunende innovaties, denk hierbij aan een nieuwsbrief of een losbladig naslagwerk werd de professional voorzien in zijn informatiebehoefte. Kwaliteit van het product of dienst alleen is in de 21<sup>ste</sup> eeuw absoluut onvoldoende aanleiding tot klanttevredenheid. Er moet sprake zijn van een toegevoegde waarde in de perceptie van de klant (expected value). Dan pas is er sprake van waargenomen waarde (perceived value). De waargenomen waarde leidt dan tot klantwaarde. Deze klanttevredenheid kan dan leiden tot een klantloyaliteit, die in een sterk concurrerende omgeving van nieuwe toetreders, een belangrijke voorwaarde is tot het behouden van de klant en winstgevendheid voor de vakuitgeverij.



---

<sup>30</sup> In bovenstaande analyse werd met de klant de voornamelijk de lezer bedoeld. Adverteerders zijn voor veel vakuitgevers als klant zeker zo belangrijk. Echter als vakuitgevers er in slagen voldoende lezers aan zich te binden, volgen de adverteerders vanzelf.

<sup>31</sup> Implementing a marketing oriented approach. Proefschrift Van Raaij, 2002

(Q) kwaliteit leidt tot (V) toegevoegde waarde en zorgt voor (S) klanttevredenheid waardoor er (L) klantloyaliteit ontstaat die zorgt voor (P) winstgevendheid.

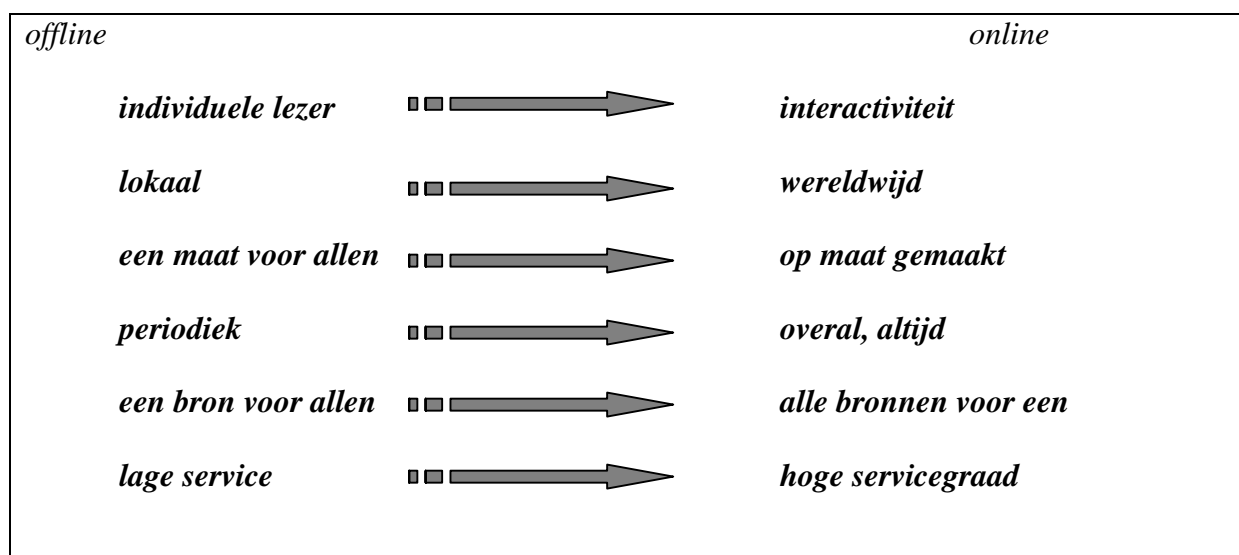
De (EV) verwachte waarde moet gelijk zijn aan de (PV) waargenomen waarde.  $EV = PV = CV$

**Expected value = Perceived value = Customer value**

In de sterk concurrerende informatiemarkt is klantenloyaliteit een belangrijk onderscheidend vermogen. Door de snelle ontwikkeling van allerlei online informatiediensten, zoekmachines en vacaturebanken is er een informatiedoolhof ontstaan waarbij onnoemelijk veel informatie beschikbaar is, waarvan de relevantie vaak ver te zoeken is. Vakuitgevers zijn als geen andere partij in staat om ruwe informatie te bewerken en verrijken zodat er een vorm van gecertificeerde informatie ontstaat, waarmee zij kunnen inspelen op de actuele klantbehoefte van dat moment. De input van het primaire proces zou de klantwens moeten zijn. Hierbij is wel van belang dat de klant leert zijn eigen informatie behoefte te kennen en te formuleren.<sup>32</sup> De toegevoegde waarde (V) kan de vakuitgever bijvoorbeeld bereiken door de klant op verschillende manieren met verschillende formats te bedienen met betrouwbare en relevante informatie die op dat moment door de klant verlangd wordt. De keuze van de juiste product markt combinatie is hierbij van belang.

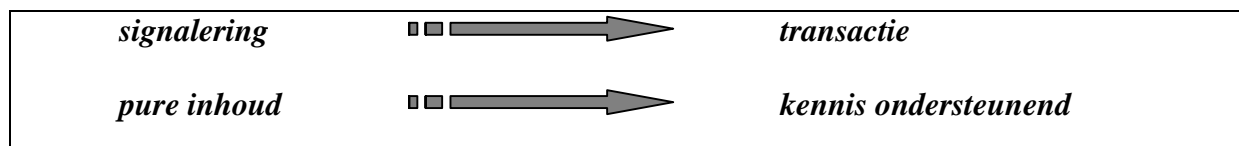
**5.2 Keuze voor de juiste product markt combinatie (PMC)**

Een belangrijk kenmerk van een informatieproduct is dat het zowel uit content- intellectuele inhoud - als uit een medium - een fysieke of digitale drager van die inhoud – bestaat. Content kan via verschillende mediatypen verpakt en overgedragen worden aan de eindgebruiker zoals o.a.: papier, CD Rom, DVD, kabel met beeldscherm, satelliet, GSM en natuurlijk via het internet. In de vakinformatiemarkt van de eenentwintigste eeuw kan er dus sprake zijn van een verschillend aantal product markt combinaties (PMC). Met verschillende mediavormen (formats) worden niet alleen verschillende soorten inhoud verspreid, maar die formats kunnen op dezelfde inhoud een zodanig accent leggen, dat de ontvanger de boodschap op verschillende manieren ervaart. De manier waarop professionals informatie zoeken verandert sterk in een online omgeving.<sup>33</sup>



<sup>32</sup> 41 G. Fauconnier. Algemene communicatietheorie, 1986

<sup>33</sup> Changing role for the b2b publisher. Ian Bedwell-CEO VNU Global Publishing Partnerships, mei 2006



Figuur 5.1 Verandering in het zoekgedrag van informatie

Bij het klassieke papieren informatieproduct (vakblad) is er sprake van een eenrichtingsverkeer van de uitgever naar een individuele lezer. In een online omgeving zijn er meer lezers die interactief willen communiceren met de bron. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een weblog. De informatie in een online omgeving kent geen fysieke grenzen. Wereldwijd zijn er miljoenen gebruikers. Het klassieke informatieproduct is door één bron gemaakt volgens een gestandaardiseerde redactionele formule gericht op een grote groep gebruikers. Bij online wordt de informatie uit alle bronnen op maat gemaakt, afhankelijk van de informatiebehoefte van de klant op dat moment. Gedrukte vakbladen verschijnen periodiek wekelijks of maandelijks. Internet is altijd en overal beschikbaar. Vakbladen hebben over het algemeen een signaleringsfunctie en kennen daardoor een relatief lage servicegraad. Online uitgeven kent een hoge servicegraad naar de lezer omdat deze nauwkeurig zijn of haar informatiebehoefte kan formuleren, zodat er sprake is van een transactie.

Crossmediaal uitgeven betekent dat vakuitgevers de klant steeds verschillende producten zowel offline als online aanbieden, waardoor deze vorm de beste aansluiting vindt met de informatiebehoefte van dat moment. Onderstaand schema brengt de gewenste kenmerken van de informatiedrager, de informatiebehoefte van de klant en de meest geëigende mediavorm in beeld

<b>gewenste kenmerken van de informatiedrager</b>	<b>specifieke informatie- of communicatiebehoefte</b>	<b>meest voor de hand liggend medium</b>
A. snelle levertijd	spoedberichten en urgente gegevens	e-mail, voicemail SMS, fax, internet e-alert, e-zine, RSS.
B. kwaliteit, actualiteit en selectiviteit	sleutel informatie (noodzakelijke en nuttige, originele en niet absoluut tijdgebonden informatie.	mixed media zoals: search engines, web-sites uitgeversportals, weblogs, en tijdschriften.
C. toegankelijkheid, authenticiteit en diversiteit	achtergrondinformatie duiding die leidt tot analyse	kranten, rapporten, boeken, vakbladen, bibliotheek, archieven, printing on demand
D. interactie	transacties, bestellingen, e-commerce, leerprocessen	typische internetbusiness websites, portals, beurzen, events, congressen

figuur 5.2 Het Product-Markt-Medium universum voor vakbladen  
Gedeeltelijk aangepast uit. Bibliodynamica, Kist, 2005

Door de keuze van de juiste PMC zijn vakuitgevers in staat om een homogene klantengroep met hoge regelmaat van de gewenste informatie te voorzien. Met deze klantengroep wordt intensief gecommuniceerd via bijvoorbeeld een gratis dagelijkse of wekelijkse nieuwsbrief voor het laatste nieuws. In deze nieuwsbrief kan dan verwezen worden naar de gratis website. Via de website zijn er tal van mogelijkheden om via cross selling aanvullende betaalde informatie te leveren. Het gedrukte vakblad speelt dan meer de rol van achtergrond informatie over de duiding van het nieuws. In het vakblad en op de website kan dan weer aandacht worden gevraagd voor bijvoorbeeld evenementen, congressen en beurzen die de uitgever voor haar klantengroep organiseert. Dit pallet aan verschillende informatievormen biedt de klant een kennisintensieve omgeving (community) waar hij of zij terecht kan voor alle voorkomende informatiewensen zeker ook op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken.

### **5.3 Structuur en inrichting van de processen**

Cross mediaal uitgeven heeft grote invloed op de inrichting van het redactionele en commerciële proces. Online uitgeven verlangt ook andere vaardigheden en competenties van de redactiemedewerkers en van de verkoopmedewerkers. In paragraaf 5.7 wordt de invloed van internettoepassingen op beide deelprocessen verder geanalyseerd ten opzichte van het primaire proces van de klassieke vakuitgeverij zoals beschreven en gemodelleerd in hoofdstuk 2.

Moderne vakuitgevers zullen dan ook moeten nadenken over het keuzeprobleem van de organisatiestructuur van de nieuwe online informatieproducten te weten:

- De nieuwe activiteiten organiseren als een supplement of spin-off van de bestaande offline structuur (paraplumodel) of
- De nieuwe activiteiten organiseren als een zelfstandige operatie (business unit model)

Zoals uit de analyse van de interviews naar voren komt, hebben beide organisatievormen voor- en nadelen. Maar de zoektocht naar de ideale organisatiestructuur en werkprocessen is voor bestaande vakuitgeverijen geen eenvoudige opgave. Om maximale synergievoordelen te behalen, lijkt het logisch te kiezen voor een centraal aangestuurde organisatievorm voor zowel het redactionele als wel voor het commerciële proces

### **5.4 Kennis van en omgang met technologie**

Uitgeven door middel van internettechnologie verlangt niet zozeer de kennis van de technologie maar veel meer om kennis van het toepassen van de technologie. Er zijn voldoende partijen in de markt voor wie het ontwikkelen van (internet)technologie de kerncompetentie is. Ideeën en technologieën zijn er genoeg. Het gaat om keuzes. Sluit samenwerkingsverbanden af met deze sterk innovatieve bedrijven. Het participeren in of overnemen van deze gespecialiseerde nieuwe ondernemingen blijkt vaak veel goedkoper en effectiever te zijn dan van stretch af aan deze competentie in huis te ontwikkelen. Belangrijk hierbij is dat deze technologie slechts als tool (hulpmiddel) ingezet wordt bij het ontwikkelen en exploiteren van online informatieproducten. Een dure, technologisch fraaie website alleen, beantwoordt niet aan de informatiebehoefte van de moderne klant. De technologische

ontwikkelingen kunnen de moderne b2b uitgever behulpzaam zijn bij de ontwikkeling van een goed content management systeem. Met behulp van IR systemen kunnen uitgevers de benodigde content snel en beter ontsluiten. Uitgangspunt blijft de organisatie en de mogelijkheden die het gebruik van internettechnologie biedt om het hele uitgeefproces effectiever en efficiënter te laten werken.

### **5.5 De waarde van de inhoud (content)**

‘Content is King’ is een veel gehoorde uitspraak. Vakuitgevers moeten zich concentreren op hun kennis van het redactionele proces. Het vergaren, verrijken, opslaan en ontsluiten is een kerncompetentie waar vakuitgevers sinds jaar en dag ervaring mee hebben. Er treedt een verschuiving op van het zelf produceren naar selecteren en verrijken en certificeren van de informatie. Voor het verkrijgen en selecteren wordt steeds meer samengewerkt met andere informatieaanbieders. Denk hierbij bijvoorbeeld aan overheid, brancheorganisatie, onderzoeksinstituten. De rol van journalist/redacteur verandert daardoor in die van een content beheerder. De opgeslagen informatie wordt via verschillende mediatoepassingen offline en online, steeds weer anders gebruikt en anders verpakt aan de klant aangeboden. Zoekmachine optimalisatie wordt voor crossmediale vakuitgevers steeds belangrijker, omdat vakuitgevers bij de transitie van papier naar online steeds afhankelijker worden van advertentie-inkomsten op het internet. Adverteerders hebben vaak minder behoefte aan de kwaliteit van de informatie dan aan het bereik en bezoek. Deze trend zal de komende jaren leiden tot een toenemend spanningsveld tussen onafhankelijke journalistiek en de commercie binnen de vakuitgeverijen.<sup>34</sup>

### **5.6 Het vinden van het juiste exploitatiemodel**

Sinds de introductie van internettechnologie in de markt van vakinformatie eind vorige eeuw, is deze betrekkelijk statische markt veranderd in een markt die zich razendsnel en schoksgewijs ontwikkelt. Zoals te lezen is in paragraaf 1.1, hebben vakuitgeverijen de afgelopen decennia overduidelijk kunnen profiteren van een statische marktontwikkeling in de papieren informatie-industrie. Door de inmiddels succesvolle internettoepassingen van nieuwe toetreders in de markt voor vakinformatie, realiseren de gevestigde vakuitgeverijen zich terdege dat gezocht moet worden naar een nieuw bedrijfsmodel dat ook in de toekomst, voldoende kasstroom genereert. Deze zoektocht kost niet alleen veel aandacht van het management in het sonderen en vinden van het juiste bedrijfsmodel en een goed passende organisatiestructuur, maar het ontwikkelen en exploiteren van online uitgeefdiensten heeft ook een sterk ontwrichtend en kannibaliserend effect op de bestaande bedrijfsomzet. Vakuitgevers zijn naarstig op zoek naar een exploitatiemodel zowel op de lezersmarkt als op de advertentiemarkt, om dit verlies aan omzet op zijn minst te kunnen compenseren. De toenemende concurrentie van nieuwe spelers op de markt, forceert de gevestigde uitgeverijen tot het maken van keuzes op de korte termijn, waarbij het kannibaliserend effect op de bestaande omzet voor lief genomen moet worden. Op de advertentiemarkt kunnen grote nieuwe informatieaanbieders en zoekmachines zoals Google, door hun functionaliteit en het grote bereik, voldoende advertentieomzet uit de markt halen, zodat er geen inkomsten van de gebruikers nodig is om een goed bedrijfsresultaat te realiseren. Bij het aanbieden van online advertentiemogelijkheden zal de uitgever een antwoord moeten vinden op de vraag op basis van welke criteria de advertentietarieven moeten worden bepaald en wat de toegevoegde waarde is van een online advertentie voor de

---

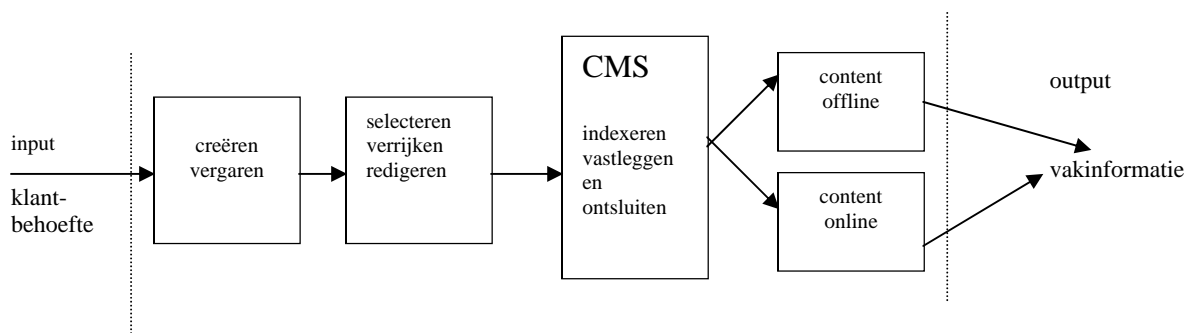
<sup>34</sup> Bert van Dijk. Google en de journalist. Financieel Dagblad januari 2007,

adverteerder. Tot nu toe worden de advertentietarieven vaak bepaald door onderhandelingen en benchmarking van concurrerende online uitgeverijen. In sommige gevallen proberen uitgevers terug te grijpen op bestaande afrekeningsystemen bij offline producten zoals kosten per 1000 (cpm) of achteraf afrekenen op basis van het aantal pageviews of het aantal keren dat er op de advertentie werd geklikt (cpc)

## 5.7. Het primaire proces van een crossmediale uitgeverij

Uit de analyse van de interviewverslagen blijkt dat de invloed van online uitgeven de grootste invloed heeft op het redactionele proces van de klassieke vakuitgeverij, zoals gemodelleerd in figuur 2.3 van hoofdstuk 2. In het klassieke offline redactieproces werd de input, ruwe informatie, vooral gezocht, geschreven en geredigeerd door de redactie. De invloed van de hoofdredacteur was hierbij bepalend. Hij of zij immers wist door zijn redactionele competenties, als geen ander, welke informatie goed en nuttig was voor de eindgebruiker, de lezer. De nadruk van het offline redactieproces lag heel sterk op het creëren en bewerken van relevante (product) informatie en nieuws. De bewerkte informatie werd als tekstbestand wekelijks of maandelijks, afhankelijk van de verschijningsfrequentie van het vakblad, doorgestuurd naar de vormgevingsafdeling en vervolgens naar de drukkerij.

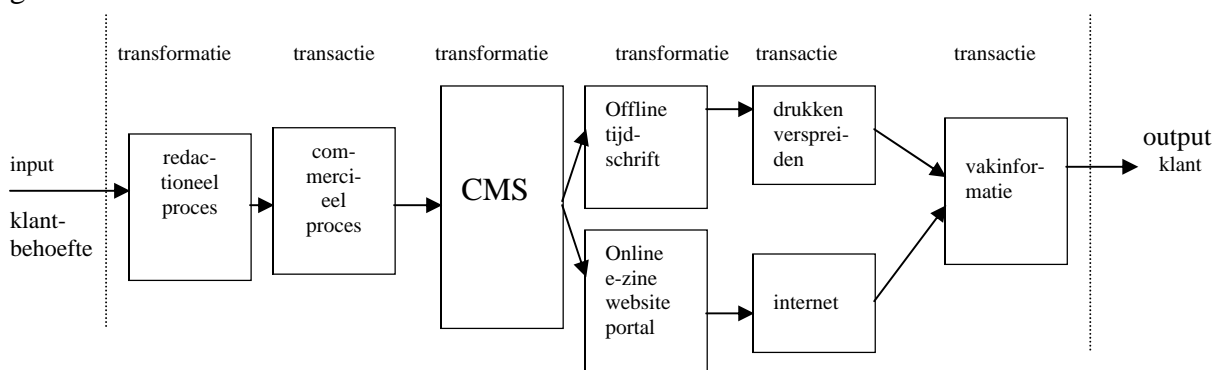
Bij online uitgeven is de nadruk veel meer op de factor snelheid komen te liggen, waarbij de redactie niet zozeer meer zelf informatie creëert, maar waarbij de hoofdredacteur vaker optreedt als content manager. Veel van deze informatie wordt verkregen vanuit bestaande (digitale) bronnen van een toenemend aantal marktpartijen. De geselecteerde informatie wordt via indexering en toepassing van de internet meta taal (XML), opgeslagen in een Content Management Systeem (CMS). Deze werkwijze houdt in dat de transformatie component bij crossmediaal uitgeven verandert van het doorsturen van de bewerkte informatie naar de vormgeving, in het opslaan van de bewerkte informatie in een CMS. Vanuit dit Systeem bepaalt de hoofdredacteur dagelijks welk informatie voor welk mediumtype, offline en online het meest geschikt is. Nieuws bijvoorbeeld leent zich bij uitstek voor publicatie via het internet, terwijl de duiding van dit nieuws plaatsvindt in een achtergrond artikel in de eerstvolgende editie van het vakblad. Bij het maken van deze redactionele keuzes, speelt niet alleen meer de kennis van de hoofdredacteur een rol, maar zal hij/zij de keuze voor een belangrijk deel laten afhangen van de informatiebehoefte van de klant op dat moment. De waardedoelvoeging door middel van het redactionele proces wordt niet meer alleen bepaald door de technische variant, maar steeds vaker door de marketingvariant van de transformatiecomponent. De invloed van de klant immers neemt door internettoepassingen sterk toe. De belangrijkste taak van de hoofdredacteur is de verbinding weten te maken tussen content en context. Het redactieproces van een crossmediale uitgeverij laat zich als volgt visualiseren.



figuur 5.3 Het redactieproces van de crossmediale vakuitgeverij in beeld

De invloed van online uitgeven heeft ook gevolgen voor het commerciële proces. Zoals geïllustreerd in figuur 2.4 van hoofdstuk 2. Door de beschikbaarheid van veel gratis informatie op het internet, ondervinden vakuitgevers een sterke concurrentie op de lezersmarkt. Hierdoor staan de abonnementsinkomsten onder druk en is er niet automatisch meer sprake van langlopende relaties tussen de vakuitgeverij en haar klanten op de lezersmarkt. Ook de inkomsten uit de advertentiemarkt zijn door de komst van veel online media, allerm minst zeker meer te voorspellen. Door de enorme groei van allerlei gratis online informatiediensten en zoekmachines zoals Google, neemt het kwantitatieve bereik van de traditionele vakbladen af, wat een drukkend effect heeft op de advertentieomzet. De transactiewaarde van advertenties op online media ligt op een veel lager niveau dan die van traditionele offline mediatypen. Internet technologie en digitalisering processen hebben ook de nodige invloed gehad op het productieproces (figuur 2.5 uit hoofdstuk 2). Informatie die vanuit het CMS geschikt is voor offline publicatie wordt via de vormgevingsafdeling doorgestuurd naar de drukkerij. Bij online productie wordt de geselecteerde informatie met behulp van het content management systeem direct op het internet gepubliceerd. De productiekosten van online publiceren bedragen slechts een fractie van de productiekosten in papierenform. Bij deelsysteem 4 zoals geïllustreerd in figuur 2.6 uit hoofdstuk 2; het marketing en logistiek proces, is er bij online uitgeven sprake van veel lagere exploitatiekosten dan bij offline. Een marketingcampagne via een gerichte e-mail aan de primaire doelgroep, kost slechts een fractie van de klassieke marketingcampagne door middel van een papieren mailing per post. Met name de druk- en verspreidingskosten bepalen bij een papieren product een belangrijk deel van de kostprijs. Als vakuitgevers er in slagen om online uitgeven met succes in hun primaire proces te integreren, kunnen zij enorme besparingen realiseren op deze directe kosten.

Crossmediaal uitgeven betekent dat er via verschillende mediatypen offline en online aan de informatiebehoefte van de klant kan worden voldaan. Dit zou kunnen betekenen dat door het exploiteren van verschillende online informatieproducten, zoals website, e-zine en of een portal, de frequentie van het papieren product en wellicht ook de drukoplage kan worden verlaagd. Hierdoor kunnen op de productie en distributiekosten van offline uitgeefproducten grote besparingen worden gerealiseerd. Uit de gespreksverslagen blijkt overigens dat geen van de informanten het besparen op drukkosten en verspreidingskosten, op dit moment, als een voordeel beschouwd van het online uitgeven. De veel genoemde hoge investeringen in het ontwikkelen van online producten en de relatief lange terugverdientijd, spelen op dit moment kennelijk een belangrijker rol in de perceptie van deze vakuitgevers dan de toekomstige mogelijke besparingen op de exploitatiekosten. Hieronder worden de deelprocessen van de crossmediale vakuitgeverij samen in beeld gebracht. Deze deelprocessen samen vormden dat het primaire proces van de crossmediale vakuitgeverij dat dan als volgt zou kunnen worden gemodelleerd.



Figuur 5.2 het primaire proces van een crossmediale vakuitgeverij na modelreticulatie

Uitgangspunt bij dit model is, dat de informatiebehoefte van de klant gezien wordt als input van het primaire proces van de crossmediale vakuitgeverij.

De kerncompetentie van de crossmediale vakuitgeverij is kennis van het redactionele proces. De functie van de journalist/redacteur is aan een heroverweging toe. Hij of zij speelt de cruciale rol in de verbinding van content naar context. De journalist/redacteur, immers, is in staat om de vakinformatie vanuit het content management systeem steeds weer in een andere vorm en verpakking te transformeren en (her)gebruiken. Deze keuzes worden voor een belangrijk deel bepaald door de informatiebehoefte van de klant op dat moment.

De belangrijkste conclusie van dit hoofdstuk is dat de moderne vakuitgever zou moeten kiezen voor een crossmediale aanpak door middel van verschillende product markt combinaties. Uitgangspunt hierbij is dat de klantbehoefte hierbij als input moet fungeren van het primaire proces, zodat er sprake is van is van waardetoevoeging van de informatieproducten waardoor vakuitgevers een onderscheidend concurrentievoordeel kunnen bieden ten opzichte van nieuwe concurrenten op de markt van vakinformatie.

Door bovenstaande formulering en specificatie van de kritische succesfactoren, is er in dit hoofdstuk 5 een antwoord gegeven op deelvraag 4 van dit onderzoek.

In hoofdstuk 6 komen we tot conclusies en zullen er aan de hand van de resultaten van de voorliggende hoofdstukken aanbevelingen worden gedaan voor het succesvol integreren van internettoepassingen in het primaire proces van uitgevers van vakinformatie.

## Hoofdstuk 6. Conclusie en aanbevelingen

### 6.1 Conclusie

Het is de vraag of de Nederlandse vakuitgevers van de 21e eeuw, zich na een decennium van een zekere innovatieve stagnatie nog met succes kunnen positioneren, nu de traditionele waardeketens aan het breken zijn en nieuwe netwerken met nieuwe informatieaanbieders ontstaan. Moeten vakuitgevers de exclusieve content die zij bezitten te gelde maken aan nieuwe marktpartijen, of moeten zij zich concentreren op hun feitelijke core business, het beheersen van het redactionele proces? In de nieuwe informatiemaatschappij zal het steeds eenvoudiger worden om content te kopiëren, maar steeds moeilijker om kwalitatief waardevolle content te vinden en te beschermen. Het begrip content syndication, een vergaarpunt van betrouwbare informatie, is in opkomst. Hier ligt de relatie met een traditionele vakuitgeverij. De parallelle toename van content en de veranderde informatiebehoefte, veroorzaakt een grote belangstelling van goede informatieontsluitende systemen. Het functioneren van deze Information retrieval (IR) systemen bepaalt voor een groot deel hoe onze informatiemaatschappij wordt vormgegeven.

Uitgevers van vakinformatie zullen ondanks het kannibaliserend effect op hun print uitgeefproducten en de lage ROI in de startfase, moeten investeren in online uitgeven en andere digitale mediavormen. Door de keuze voor een cross mediale aanpak van de uitgeef discipline door middel van offline en online informatieproducten zoals: vakbladen, websites, e-zines en weblogs, ontstaat er een kennisbank/portal van een bekend en betrouwbaar merk. De eindgebruiker kan hier terecht voor zijn informatiebehoefte op het gebied van advies, ondersteuning, opinies, educatie en een uitgebreid archief. Niet alleen voor het vinden van vakinformatie maar zeker ook op het gebied van arbeidsmarktvragestukken en oriëntatie.

### 6.2 Aanbevelingen

#### 6.2.1 Kernactiviteit

De moderne b2b uitgever moet haar activiteiten definiëren op basis van drie dimensies:<sup>35</sup>

1. de klantgroepen die men bedient
2. de klantfuncties waarin men tracht te voorzien
3. de technologie die men daarvoor inzet

De valkuil waarin vakuitgevers dreigen te lopen is het definiëren van de kernactiviteit als een keuze voor het product vakblad. Het is noodzakelijk om niet meer alleen vanuit 'papier' te blijven denken. Vakuitgevers moeten zich bezinnen op de vraag wat online mediatoeepassingen betekenen voor hun folioproduct. De cruciale vraag hierbij is: zijn online informatiediensten een aanvulling op de bestaande folioproducten of is het een revolutie die folioproducten overbodig maakt. Het online uitgeven kan immers enorme kostenreducties

---

<sup>35</sup> Wat doet een uitgever nog in de eenentwintigste eeuw?. Kist, 2005

inhouden. Daarnaast kunnen vakuitgevers beter inspelen op de specifieke klantwensen van de gebruiker en van de adverteerder. Uitgevers moeten nadenken op welke wijze ze waarde kunnen blijven toevoegen en daarbij efficiënt kunnen blijven opereren.

Online uitgeefproducten zijn in mijn ogen geen vervanging van offline producten maar vormen een welkome aanvulling. Het is de combinatie van print en online die krachtig is. Vakuitgevers moeten wel de waardepositie goed naar de klanten communiceren. Kwaliteit van de informatie en snelheid zijn hierbij essentiële voorwaarden.

#### *6.2.2 Focusstrategie*

Orde creëren in de informatiechaos aan vakinformatie, kunnen vakuitgevers het beste realiseren door het kiezen van een heldere focusstrategie. Probeer de informatieproducten offline en online op homogene kennisomgeving te concentreren in plaats te blijven denken vanuit een vakbladtitel. Brede horizontaal gepositioneerde vakbladen en websites, kunnen nooit die kwaliteit informatie bieden, waar meer verticaal gepositioneerde informatieproducten wel in slagen. Hoe scherper de focus des te meer kennis van de klantgroep wordt verkregen waarop de uitgever door middel van een crossmediale aanpak kan inspelen. Hierdoor ontstaat merkvoorkeur en een onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrerende informatieaanbieders. Beschouw het informatieproduct niet als titel maar als een merk. De mediabusiness leent zich uitstekend voor het uitbouwen van merken.

#### *6.2.3 Technologie*

Gebruik de technologische innovaties slechts als tool om je primaire uitgeefzaak te faciliteren. Wees terughoudend met het in eigen huis ontwikkelen van technologische schijnoplossingen. Digitale informatieproducten moeten van een goede kwaliteit en gebruiksvriendelijk zijn. De meerwaarde van een super interactieve website met veel toeters en bellen is verwaarloosbaar en leidt de aandacht af van het primaire uitgeefproces. Sluit samenwerkingsverbanden af met gespecialiseerde leveranciers.

#### *6.2.4 Experimenteer*

Trial and error is een prima manier om nieuwe producten te testen. De kosten zijn beperkt en je kunt er eenvoudig mee stoppen maar dan is er wel ervaring opgedaan waarmee verder ontwikkeld kan worden. Liever 10 keer proberen en 9 keer falen dan niets doen en toekijken.<sup>36</sup> Deze experimenten kunnen eventueel als een aparte activiteit binnen of buiten de bestaande organisatie worden opgezet, zodat deze geen hinder ondervinden van de bestaande structuren.

#### *6.2.5 Intern draagvlak*

Betrek alle medewerkers bij het nieuwe uitgeefmodel. Communiceer en motiveer en beloon de direct betrokkenen. Laat het redactieteam deelgenoot zijn van de innovaties en overtuig hen van de meerwaarde van crossmediaal uitgeven voor de klant. Informeer en motiveer de verkoopafdeling over de extra mogelijkheden en voordelen van crossmediaal adverteren. Wees pro-actief en maak beide groepen enthousiast voor de nieuwe uitgeefmethoden. Crossmediaal uitgeven verlangt andere vaardigheden bij bestaande medewerkers.

---

<sup>36</sup>

### 6.2.6 *Kwaliteit van de informatie*

Investeer niet in de kwantiteit van de informatie maar in de kwaliteit van de informatie. Hierdoor kunnen vakuitgevers van zoekers vindere maken. Uiteindelijk zal de prijs van de informatie worden niet door de beschikbaarheid, maar door de relevantie van de informatie worden bepaald.

### 6.2.7 *Arbeidscommunicatie*

Vakuitgevers kunnen ook een belangrijke rol blijven spelen op de recruitmentmarkt voor hoger opgeleiden, mist men kiest voor een crossmediale uitgeef strategie met een heldere focus waardoor de bezoekers/lezers van de informatieproducten ook indien ze op zoek zijn naar een nieuwe baan, terecht kunnen. Bedrijven en organisaties die op zoek zijn naar hoger opgeleiden, zullen steeds vaker kiezen voor een combinatie van print en online, waarbij kwaliteit en niet meer zozeer de kwantiteit van de response de doelstelling is.

## **6.3 Aanbeveling voor vervolgonderzoek**

Twee vragen waar vakuitgevers die kiezen voor een crossmediale uitgeefstrategie, een antwoord op willen vinden zijn:

1. Op welke wijze de organisatiestructuur en de inrichting van de werkprocessen het meest effectief en efficiënt georganiseerd zou kunnen worden.
2. Welk exploitatiemodel past bij crossmediaal uitgeven, zodat ook in de toekomst voldoende kasstroom wordt gerealiseerd.

Het vinden van een antwoord op vraag 1 kan een aanleiding zij voor een vervolgonderzoek, waarbij begrippen als Business Proces Redesign (BPR) en de theorie van Mintzberg over organisatie structuren en literatuur over verandermanagement en Human Resource modellen een theoretisch kader vormen.

Voor het ontwikkelen van een passend exploitatiemodel, waarbij ook de inkomsten vanuit de lezersmarkt kunnen worden behouden, zou gedacht kunnen worden aan een soort menukaart aanpak, waarbij de gebruiker tegen betaling lid wordt van een community. Vanuit deze menukaartstrategie kan de klant dan kiezen welke informatieproducten uit het totale aanbod voor hem/haar het best voldoet aan de informatiebehoefte van dat moment. Natuurlijk kan de klant, tegen een jaarlijkse contributie, ook kiezen voor het geheel, waarbij hij/zij als lid van de community toegang heeft tot alle beschikbare informatieproducten en vormen. Dit vervolgonderzoek zou dan in het teken kunnen staan van bedrijfs- product- en markt- vernieuwing. (Business Development)

## **6.4 Reflectie op het onderzoekproces**

Door mijn interesse in het onderwerp van dit onderzoek en persoonlijke ruim dertigjarige betrokkenheid als ondernemer in de markt van vakinformatie, was het voor mij, als pragmaticus, geen eenvoudige opgave om een onderzoeksverslag op te leveren met een wetenschappelijke relevantie. Juist door de kennis vanuit de dagelijkse praktijk heb ik tijdens het onderzoeksproces veel aandacht moeten geven aan het bereiken van voldoende abstractieniveau ten opzichte van de dagelijkse praktijk. Dit proces echter heeft mij geleerd vanuit een ander meer wetenschappelijk perspectief naar de realiteit van het uitgeefproces te kijken. Het voordeel van mijn jarenlange kennis van de uitgeefpraktijk heeft me wel eenvoudig toegang gegeven tot de onderzoekseenheden en databronnen waardoor er sprake is van een management relevantie. Alhoewel de focus van dit onderzoek gericht was op een bepaald type vakuitgeverij, uitgevers van vakinformatie voor arbeidsmarktcommunicatie, kunnen de uitkomsten van dit onderzoek richting kunnen geven aan het transformatieproces

van vakuitgevers in het algemeen. Tot slot ben ik van mening dat vakuitgevers door hun lange relatie met een vaste groep afnemers, hun bekende merken en de grote kennis van het redactionele proces, ook de komende jaren goed in staat zullen zijn om orde te creëren in de informatiechaos die mede door de snelle opkomst van het internet is ontstaan.

## Literatuur

Braster, J.F.A., (2002) *De kern van casestudy's* Van Gorcum, Assen  
Christensen, C.M., (2002) *The innovators dilemma* HarperCollins Publishers, New York  
Fauconnier, G (1986), *Algemene communicatie theorie*, Leiden  
Hamel G. & C.K. Prahalad (2002) *De strijd om de toekomst*, Scriptum, Schiedam  
Huibers, Th, (2003), *Information retrieval. Wat vindt u?*, Oratie Universiteit Twente  
Jonker.J & B.J.W. Pennink, (2004) *De kern van methodologie*, Van Gorcum, Assen  
Kist. J (2005) *Wat doet een uitgever nog in de eenentwintigste eeuw*  
Kist. J, (1996) *Bibliodynamica, Slaag- en faalkansen bij innovatie van informerende systemen, in het bijzonder in het uitgeverbedrijf*, Cramwinkel, Amsterdam  
Kotler. Ph, (2000) *Marketing Management*, Prentice Hall International, New Jersey  
De Leeuw, A.C.J. (2002), *Bedrijfskundig management*, Van Gorcum, Assen  
Miles R & Ch. C Snow (1994) *Fit and failure & the hall of fame*, The Free press, New York  
Pfeffer.J & G.R. Salancik, (1978), *The external control of organisations, A resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York  
Porter. M, (1999) *Porter over concurrentie*, Scriptum, Schiedam  
Pröpper, I.M.A.M. ( 1998) *Inleiding in de organisatietheorie*, Elsevier, Den Haag

## Overige bronnen

Arbeidsmarkt gedragsonderzoek (2005)  
De uitgever aan het woord (2005 en 2006) KPMG  
Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt NOA 2006 oktober 2006  
Routes to succes for b2b publisher' s websites. FIPP International Federation of Periodical Pres London may, 2006

Mediafacts, vakblad voor uitgevers  
Vakblad, officieel orgaan van het Nederlands Uitgeversverbond  
InCT, Vakblad voor uitgeven, innovatie en IcT

Nationaal Uitgevers Congres, juni 2006  
FIPP congres London mei 2006  
InCTspirtie congres "van inspiratie naar crossmediale verdienmodellen" november 2006

## Internet-adressen

[www.adformatie.nl](http://www.adformatie.nl)  
[www.amcinfo.nl](http://www.amcinfo.nl)  
[www.dienstenmarketing.nl](http://www.dienstenmarketing.nl)  
[www.executiveforum.net](http://www.executiveforum.net)  
[www.intelligence-group.nl](http://www.intelligence-group.nl)  
[www.noa-onderzoek.nl](http://www.noa-onderzoek.nl)  
[www.12manage.nl](http://www.12manage.nl)

[www.vbconsulting.nl](http://www.vbconsulting.nl)

[www.seo.nl](http://www.seo.nl)

[www.zbc.nu](http://www.zbc.nu)

## **Bijlage 1**

### **Definities en begrippen**

#### **Community**

Homogene groep van gebruikers van online en offline informatieproducten met gelijkgestemde interesses. Kenmerk is dat de leden van deze groep intensieve gebruikers zijn van deze informatieproducten.

#### **Content management systeem**

Computersysteem dat gebruikt wordt om de content (inhoud) van verschillende online en offline informatieproducten te creëren en te veranderen zonder specifieke kennis van HTML of XML.

#### **Crossmediaal**

“Over alle media heen” is de letterlijke vertaling. Het verspreiden van een boodschap waarbij verschillende mediatypen zowel online als offline, worden ingezet met gebruikmaking van de specifieke eigenschappen en mogelijkheden van deze verschillende mediatypen zodat er sprake is van kruisbestuiving tussen de diverse toepassingen.

#### **E-recruitment**

Personeelswerving via online media.

#### **E-zine**

Een elektronische nieuwsbrief, die via e-mail adressen wordt verspreid.

#### **Folio producten**

Gedrukte papieren mediavormen.

#### **Offline media**

Media uitingen zonder tussenkomst van elektronische toepassingen.

#### **Online media**

Media uitingen door middel van elektronische toepassingen.

#### **Portal**

Een webpagina die als startpagina dient als een organisatie of persoon een bedrijf benadert. Vaak is deze pagina voorzien van een verwijzing naar andere sites, een zoekmachine en een e-mail service.

#### **RSS**

Really Simple Syndication is een techniek om nieuwsberichten van een website te distribueren. De lezer kan zich abonneren op een rss-feed en leest zo'n feed (kanaal) in een rss reader.

### **User generated content**

Een website of weblog of een andere publicatievorm waarbij de inhoud (gedeeltelijk) wordt gecreëerd door de gebruiker. (de bezoekers van de webpagina).

### **Weblog**

Een website die regelmatig - soms meerder keren per dag - vernieuwd wordt en waarop de geboden informatie in chronologische volgorde (op datum en tijd) wordt weergegeven. De auteur biedt in feite een logboek van informatie aan die hij wil delen met de bezoekers van website.

### **XML**

Extensible Markup Language, een manier om gegevens gestructureerd vast te leggen. XML wordt vaak gebruikt om gegevens (bijvoorbeeld vanuit een database) en de opmaak van die gegevens van elkaar te scheiden. Daarnaast wordt de XML techniek gebruikt om op een gestandaardiseerde manier gegevens uit te wisselen tussen verschillende applicaties, diensten of bedrijven.

## Bijlage 2

### Arbeidsmarktcommunicatie

#### Oriëntatiemedia voor hoog opgeleiden

De markt voor arbeidsmarktcommunicatie heeft zich de afgelopen jaren, door een stagnatie van de economie in de jaren 1999 tot en met 2004, in een baisse sfeer bevonden maar vanaf eind 2005 laat de markt een groei zien. De werving van personeel verandert de laatste tijd sterk. Door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt moeten werkgevers steeds verfijndere methoden zoeken om vacatures te vervullen. Zij kunnen zich niet uitsluitend focussen op de actieve baanzoekers, maar moeten hun pijlen ook richten op de grote groep latente baanzoekers. Latente baanzoekers zijn niet actief op zoek naar een nieuwe baan maar houden de diverse mogelijkheden wel goed in de gaten. De latente groep baanzoekers is groeiende. In de eerste helft van 2005 behoorde bijna de helft ( 48,7%) van de (potentiële) Nederlandse beroepsbevolking tot deze groep. In 2004 was dit nog 44,9%. Dit blijkt uit het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO) dat sinds 2003 jaarlijks onder 16.000 personen wordt afgenomen door de Intelligence group. ([www.intelligencegroup.nl](http://www.intelligencegroup.nl))

Het bereiken van de latente baanzoekers speelt een prominente rol in het wervingsproces. Recruiters vinden het bereiken van deze groep van groot belang voor de keuze van een wervingsmedium. De krant/dagblad wordt door recruiters gezien als het meest geschikte medium om latente baanzoekers te bereiken, gevolgd door de vacaturesite en het vakblad.

---

Het bereiken van latente zoekers is Volgens recruiters van toepassing op:	%
de krant/dagblad	65
een vacaturesite	61
een vakblad/tijdschrift	61
het huis aan huisblad	58
vrienden en bekenden	54
een werving/selectiebureau	53
een bedrijvsite	50
het uitzendbureau	47
het CWI	40

---

bron: Recruitment 2005

## **Recent onderzoek**

Het Nationaal onderzoek Arbeidscommunicatie (NOA) is een initiatief van de twaalf meest vooraanstaande media-exploitanten (uitgevers en internetbedrijven) actief in de arbeidsmarktcommunicatie. Zij willen hiermee een onpartijdige standaard neerzetten in arbeidsmarktcommunicatie onderzoek. Het onderzoek richt zich in brede zin op het oriëntatie- en switchgedrag in de arbeidsmarkt. Circa 12.000 personen tussen de 18 en 55 jaar zijn bevraagd over hun mediagebruik, oriëntatiegedrag, sollicitatiegedrag en mobiliteit. Naast de werkende populatie, is ook het gedrag van zo'n 2.500 studenten in het laatste studiejaar onderzocht. NOA 2006 is uitgevoerd door Interview-NSS en de vakgroep arbeidsmarktcommunicatie van de VEA (vereniging van erkende reclamebureaus). In het onderzoek worden werkzoekenden als volgt gedefinieerd:

### **Passief werkzoekenden**

Ik denk het komende jaar niet van baan te veranderen, maar sluit het ook niet uit

### **Latent werkzoekenden**

Ik denk er wel eens over van baan te veranderen

### **Actief werkzoekenden**

Ik ben actief op zoek naar een andere baan

De werkzame beroepsbevolking bestaat uit 5,6 miljoen werkenden in Nederland.

11% van de werkzame beroepsbevolking is actief zoekende. 64,4% zoekt latent en 24,5% zoekt niet. Uit NOA 2006 blijkt dat printmedia nog steeds bovenaan staan als oriëntatiebron met 83,1% op de voet gevolgd door Internet (75,1%). De groep anders, via eigen netwerk of werving en selectiebureaus, volgt met 66,7%. Carrièrebeurzen en evenementen scoren slechts 2,6% en carrièreboeken 1,6%. De groep hoger opgeleiden beslaat 28,1% van de totale werkzame populatie hetgeen neerkomt op ruim 1,5 miljoen personen. Tabel 4 van de bijlage, geeft inzicht in het oriëntatiegedrag van de groep hoger opgeleiden ten opzichte van de totale beroepsbevolking. Een belangrijke constatering is dat hoger opgeleiden als oriëntatiebron, vaker gebruikmaken van vakbladen en carrière bladen 36,1% dan de lager opgeleiden 15,5%

## **Toekomst van de oriëntatiemedia**

Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zijn de laatste 5 jaar sterk veranderd. De belangrijkste oorzaak hiervan is de opkomst van het internet als nieuwe marktplaats voor vragers en aanbieders. De grote vacaturesites zoals Monsterboard en de Nationale Vacaturebank, vervullen een belangrijke functie in het oriëntatieproces. Maar het belang van bedrijven websites is ook sterk aan het toenemen. Grote, vaak beursgenoteerde, bedrijven zijn succesvol in het interesseren en werven van toekomstig personeel via uitgekende technieken om de bezoeker van de website een goed beeld te geven over de cultuur en carrièrekansen bij dit bedrijf. Nu er sprake is van een toenemende krapte op de arbeidsmarkt doen ook de werving-

en selectiebureaus weer goede zaken. Deze bureaus werven, over het algemeen, in opdracht van bedrijven en organisaties, kandidaten met een hogere opleiding en 5 tot 10 jaar werkervaring. Kandidaten worden veelal gezocht via advertenties in dagbladen, vakbladen en via de grote vacaturesites. Daarnaast is er de laatste jaren sprake van een sprake opkomst van carrièrebeurzen en opendagen, gericht op met name jonge en pas afgestudeerde kandidaten. Ook zijn voor deze doelgroep speciale carrièremagazines interessant die in grote oplagen gratis worden verspreid via hogescholen en universiteiten.

Binnen de diverse opleidingsniveaus, bestaan grote verschillen tussen de beschikbare oriëntatievormen. Een aantal belangrijke trends die waarneembaar zijn:

- Voor het werven van hoger opgeleiden is de combinatie van print en internet het meest efficiënt. Internet voor het optimaal benaderen van de actieve baanzoeker. Print voor het benaderen van de latent zoekende doelgroep. De keuze tussen vakblad en/of een dagblad is sterk afhankelijk van de doelgroep die men wil bereiken. Dit geldt ook voor de vacaturesite(s) die het best gebruikt kunnen worden.
- De uitzendbranche (fysiek en virtueel) en de werving- en selectie branche, zullen de komende jaren aan belang blijven winnen. Voor de bureaus geldt dat de doorontwikkeling van het virtuele W&S bureau een belangrijke randvoorwaarde is. Randstad ontwikkelde als uitzendbureau “Yacht” een zeer succesvol W&S bureau in diverse branches. YER.nl heeft inmiddels een sterke positie onder specifieke doelgroepen.
- Het belang van bedrijvensites, branchesites en nichesites blijft toenemen. Naast de vacaturesites, die een breed arbeidspotentieel aanspreken, zijn de bedrijvensites en nichesites uitermate geschikt om specifiek arbeidspotentieel te benaderen.
- Voor hoger opgeleiden (HBO en WO) zijn de belangrijkste oriëntatiebronnen het dagblad, de carrièresite, bekenden/netwerk, vakblad/tijdschrift en werving- en selectiebureau.

## **E-recruitment**

Het werven van nieuwe medewerkers via internet is sterk in opkomst. Voordelen als kostenbesparing, snelheid en wereldwijd bereik, wegen voor veel bedrijven op tegen de nadelen als teveel informatie, gebrekkige matchingtools om vraag en aanbod te koppelen, onduidelijke informatie en lagere kwaliteit. E-recruitment bestaat uit verschillende stadia die alle in meer of mindere mate uitontwikkeld zijn. HRM afdelingen proberen beleid af te stemmen op deze verschillende ontwikkelingsstadia, zoekend naar de juiste manier. Hoe kan een HRM afdeling de meeste voordelen uit e-recruitment halen? En wat brengt de toekomst?. E-recruitment heeft betrekking op de elektronische banenmarkt die blijft groeien. Alleen al in de Benelux zijn er meer dan 400 sites voor werving en selectie.

De grotere en sterkere banensites zoals [www.monsterboard.nl](http://www.monsterboard.nl), [www.nationalevacaturebank.nl](http://www.nationalevacaturebank.nl) en [www.jobnews.nl](http://www.jobnews.nl) geven bovendien informatie over opleidingsmogelijkheden, loopbaanadvies, werk en gezin, salarisindicaties en sociale wetgeving. Dit zijn extra's die de populariteit van deze banensites vergroten. Sommige sites gaan nog een stap verder en beloven het volledig managen van iemands carrière, ook wel Career Bible genoemd. Carrièremanagement werkt onder het motto ‘wees manager van je eigen carrière, sta zelf aan het roer, you're in control!’.

Door de lage kosten en hoge snelheid is de traditionele open sollicitatie voor een groot deel vervangen door de mogelijkheden die internet biedt. Echter, de meeste werkgevers geven ondanks de voordelen nog steeds de voorkeur aan een meer crossmediaal model, waarbij e-recruitment als aanvulling dient op de reguliere werving. De ontwikkeling van e-recruitment gaat snel maar is nog niet zover ontwikkeld, dat het hele werving- en selectieproces via internet kan verlopen. De werkgever moet telkens een afweging maken met welk medium men welke kandidaten wil bereiken. Bedrijven die in staat zijn op hun company-site de communicatie op gang te brengen met 'passieve sollicitanten' zijn het meest succesvol in e-recruitment. Uit het Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek (AGO 2005) blijkt onder andere dat 98 procent van de hoger opgeleiden oriënteert zich op de website van het bedrijf alvorens te solliciteren. Na het eigen personeel is de recruitment site het belangrijkste visitekaartje van een organisatie naar de arbeidsmarkt. Het werkgeversimago begint op de eigen recruitment-site. Bij grotere organisaties en bedrijven zien we tegenwoordig steeds vaker een en-en benadering. Enerzijds maken werkgevers gebruik van hun eigen corporate website en van externe banensites. Anderzijds kiest men voor de gedrukte media, zoals dagbladen en vakbladen, door corporate advertenties te plaatsen met een verwijzing naar de vacatures op de corporate website.

## **Conclusie**

De snelle opkomst van een groot aantal vacaturesites kent ook een aantal schaduwzijden. Het allergrootste nadeel van online personeelsadvertentie is op dit moment dat ze vaak niet actueel zijn. Zowel op bedrijven sites als op de gespecialiseerde vacaturesites wordt vaak geen informatie gegeven over het sluiten van de reactietermijn. Sollicitanten reageren dan op vacatures die al ingevuld zijn omdat informatie ontbreekt over de reactietermijn. Grote banenbanken zoals Monsterboard, vermelden noch een plaatsingsdatum nog een sluitingsdatum. Ze willen dat hun vacatures 2 tot 3 maanden actueel lijkt zodat ze kunnen communiceren dat ze een van de grootste banensites zijn. Ook veel professionele wervingsbureaus vermelden alleen de plaatsingsdatum. De 'mooie functies' laten ze lang staan, deze fungeren als uithangbord om sollicitanten te lokken. De meeste banensites bieden banenzoekers de gelegenheid om kosteloos een curriculum vitae (cv) te plaatsen. Deze banenzoekers gaan heel slordig om met hun gegevens en een motivatie om te reageren laat men gewoon achterwege. Al deze snelle digitale mogelijkheden heeft als grootste nadeel dat de zorgvuldigheid en de actualiteit van de gegevens vaak er te zoeken is. Ook werkgevers gaan soms slordig om met de reacties die zij binnenkrijgen. Een simpele ontvangstbevestiging of reactie blijft vaak uit.

Ook bij het matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is er door de opkomst van het internet sprake van een enorme groei van de beschikbaarheid van informatie. Een belangrijke vraag die we ons ook hierbij kunnen stellen is: Wat is de relevantie van al deze beschikbare informatie? Om orde in deze informatiechaos te brengen kunnen vakuitgevers van gespecialiseerde vakbladen voor arbeidsmarktcommunicatie vanuit hun ervaring en hun merk, een belangrijke rol spelen in het bewaken van de kwaliteit van de geboden informatie.

## Bijlage 3

### Personeelswerving via vakbladen

Voor het werven van personeel leent een bepaald type vakblad zich uitstekend. Dit zijn vaak verticaal gepositioneerde vakbladen die helemaal gericht zijn op een beroepsgroep of branche. Deze vakbladen hebben een relatief hoge verschijningsfrequentie, ten minste 1 x in de twee weken, en een verspreide oplage van minimaal 10.000 exemplaren. Deze bladen kunnen zowel door commerciële uitgeverijen op de markt worden gebracht maar vaak ook door verenigingen en brancheorganisaties, waarbij de leden dit blad thuisgestuurd krijgen als onderdeel van hun contributie. De omzet uit personeelsadvertenties is bij dit type vakblad vaak de belangrijkste zo niet de enige inkomstenbron voor de uitgever. Voorbeelden hiervan zijn o.a. *de Automatisering Gids* van SDU met een gratis (controled circulation) verspreide oplage van bijna 30.000 exemplaren. Als de ontvanger aan de voorwaarden van de doelgroep voldoet en jaarlijks een wilsverklaring invult ontvangt hij het blad elke week gratis in de bus. *Adformatie* het weekblad voor de reclamebranche is een uitgave van Kluwer en wordt voor verreweg het grootste deel via CC verspreiding elke week gratis bij de doelgroep afgeleverd. *Binnenlands Bestuur* is het vakblad voor ambtenaren in provincies en gemeenten is absolute noodzaak als informatiebron voor ruim 35.000 gratis lezers en heeft inkomsten uit met name personeelsadvertenties als enige inkomensbron. Vakbladen, geschikt voor arbeidsmarktcommunicatie die nadrukkelijker twee inkomstenbronnen hebben, worden vaak uitgegeven door verenigingen of brancheorganisaties. Een goed voorbeeld hiervan is *Pharmaceutisch Weekblad*, uitgegeven door de Koninklijke Nederlandse Farmaceuten Vereniging. In dit geval zijn de inkomsten uit zowel de lezersmarkt en advertentiemarkt elk ongeveer 50%. *C2W* is het vakblad voor de moleculaire chemie en life sciences, wordt uitgegeven door Bèta Publishers in samenwerking met de Koninklijke Nederlandse Chemische Vereniging. Leden van de vereniging ontvangen dit vakblad als onderdeel van hun contributie. De exploitatie van dit vakblad wordt gedragen abonnees en adverteerders. *Misstes Horeca* is het vakblad voor de gehele horecabranche, uitgegeven door Reed Business Publications, waarbij een twee verdien model geldt zo'n 60 procent van de omzet uit abonnee inkomsten en 40 procent uit advertentie inkomsten. *Technisch Weekblad* kent een oplage van 60.000 exemplaren waarbij er sprake is van een mengvorm van inkomsten uit de lezersmarkt te weten ruim 15.000 betalende abonnees, 15.000 eindejaar studenten aan Technische Universiteiten en Hoge Scholen ontvangen het blad gratis en nog eens 30.000 leden van de Koninklijke Nederlandse Ingenieurs Vereniging ontvangen het Technisch Weekblad als onderdeel van hun contributie aan de vereniging. Al deze vakbladen kennen een heldere focus en een verticale positionering. Een buitenbeentje in vakbladen voor arbeidsmarktcommunicatie vormt *Intermediair* van VNU Business Publications. Dit weekblad voor hoger opgeleiden in nagenoeg alle beroepsgroepen, kent een horizontale positionering en verschijnt wekelijks in een gratis CC

verspreiding van ruim 250.000 exemplaren en realiseert jaarlijks een advertentieomzet van 45 miljoen euro, nagenoeg uitsluitend afkomstig van personeelsadvertenties. Intermediair realiseert een marktaandeel van ruim 30 procent in de recruitmentmarkt voor hoger opgeleiden in Nederland. De markt voor personeelsadvertenties is de afgelopen vijf jaar zeer sterk teruggevallen. De economische stagnatie was er de oorzaak van dat uitgevers van dit type vakblad in een aantal gevallen meer dan 60 procent van hun advertentieomzet hebben moeten inleveren. Gelukkig is er licht zichtbaar in de tunnel en wordt er de komende jaren een fors herstel verwacht.

## **Bijlage 4**

### **Gespreksverslagen met de informanten**

**Naam organisatie : Bohn Safleu & Van Loghum**

**Naam geïnterviewde: Klaas de Boer**

**Functie : algemeen directeur**

**Datum vraaggesprek : 21 september 2006**

**Plaats vraaggesprek : Hoofdkantoor Houten**

*1. Hoe definieert u online uitgeven?*

Het selecteren, organiseren en vormgeven van informatie die via het internet wordt aangeboden. Online uitgeven zal altijd een van de onderdelen zijn van cross mediaal uitgeven.

*2. Welke online strategieën en producten zijn er bij uw organisatie de laatste 5 jaar ontwikkeld?*

Websites. Diverse titel gebonden websites en een coporate website

Electronic newsletters/E-zines

Vacatures via de website van BSL gericht op de medische zorg en geestelijke gezondheidszorg.

*3. Hoe liggen de omzetverhoudingen tussen offline en online uitgeven? En wat zijn de verwachtingen voor de komende twee-vijf jaar?*

Op dit moment komt de omzet voor 95 uit offline en 5% uit online. Over 2 à 3 jaar zal deze verhouding op 90-10% liggen is onze verwachting.

*4. Wat is het doel van uw online uitgeefactiviteiten?*

Het vergroten van onze naamsbekendheid en van ons marktaandeel. Het bieden van extra mogelijkheden voor adverteerders. Klantkennis en klantwaarde vergroten. Op termijn het garanderen van een inkomstenstroom. Het uitvoeren van een missie. Online uitgeven biedt hiervoor veel mogelijkheden.

*5. Hoe zijn de online activiteiten intern georganiseerd in het redactionele proces en commerciële proces?. Zelfde medewerkers als voor offline of aparte online mensen?*

Voor online werken wij met dezelfde organisatiestructuur als met offline. Per titel of cluster dezelfde redacteuren en verkoopmensen. Alleen de verkoop van onze vacaturebank is apart decentraal georganiseerd. De techniek is centraal ondergebracht bij de afdeling operations.

6. *Wat zijn de belangrijkste diensten voor de gebruiker van uw online producten?*

Archiefraadpleging komt voor mij op de eerste plaats. Onze wetenschappelijke informatie, die gedrukte vorm is verschenen kan eenvoudig via de archieffunctie op de website worden ontsloten. Hier wordt in onze branche veel gebruik van gemaakt. Veel van onze vaktijdschriften kennen e-zines (elektronische nieuwsbrieven) die veel worden geraadpleegd, zeker de eenvoudige doorverwijzingen naar verschillende onderliggende bronnen is populair. Tot slot het raadplegen van onze vacaturebank is een dienstverlening die een groot aantal bezoekers trekt.

7. *Maakt u gebruik van e-commerce op uw website en waarvoor?*

Jazeker, met name voor het werven van nieuwe abonnees en adverteerders. Zeker ook voor de werving van bezoekers voor congressen en events en de verkoop van andere informatieproducten zoals boeken en andere informatieproducten.

8. *Is de aangeboden online informatie altijd gratis?*

Nee. Alleen betalende abonnees kunnen de voor hun belangrijke informatie bekijken of downloaden via een password.

9. *Heeft u klanten die alleen gebruik maken van online diensten en verwacht u een omzetgroei vanuit deze groep gebruikers?*

Nee, niet dat ik weet

10. *Kun u iets zeggen over het aantal unieke bezoekers van uw website. Is er sprake van een groei t.o.v. vorig jaar.*

Het aantal bezoekers groeit. Het verschilt wel sterk per site of portal. Ik schat de groei wel op 25% - 30% in 2006 t.o.v. 2005. Deze groei zal de komende jaren toenemen.

11. *Wat is voor uw bedrijf de belangrijkste inkomstenbron van online producten?*

Abonnementinkomsten. De verkoop van advertentiemogelijkheden op de websites en nieuwsbrieven wordt nu serieus ter hand genomen. Tot nu toe werden de banners en buttons gratis op onze online producten geplaatst.

12. *Heeft u met online te maken met andere adverteerders dan in print? Welk %*

Nee. Hier zal wat ons betreft ook niet de nadruk komen te liggen.

13. *Wordt er winst gemaakt met uw online activiteiten?*

Nee, zelfs nog niet break-even. Onze online activiteiten leveren op dit moment verlies op. We zien onze online investeringen als een investering voor de toekomst.

14. *Hebben uw medewerkers online geaccepteerd als onderdeel van het uitgeefproces?*

We zitten nog middenin het transformatieproces. Het is voor folio redacteurs heel lastig om met de factor snelheid om te gaan die bij online gewenst is. De nieuwsgaring moet elke dag plaatsvinden in plaatst van 1 x per maand. Ook het omgaan met het nieuws vraagt heel andere vaardigheden van de betreffende redacteur. Ook onze verkopers hebben nog niet de juiste perceptie van de kansen van online advertentiemogelijkheden. De tarieven zijn laag ten

opzichte van print. Hier zullen we nog veel moeten leren en bijsturen de komende jaren. Dit zullen we stap voor stap doen en niet te rigoureuus. Het probleem is om de mensen zover te krijgen dat ze online uitgeven in hun top of mind krijgen. Het is ook lastig om voor onze veelal particuliere abonnees een business model te ontwikkelen dat voldoende omzet oplevert. Individuen gaan er van uit dat alles via het internet gratis te raadplegen is. Zakelijke gebruikers en bibliotheken niet.

*15. Is er sprake van nieuwe toetreders/concurrenten die nog niet in de offline periode bestonden?*

Jazeker. Er zijn volop kleine niche spelers die onze marktpositie aanvallen. Dagelijks komen er nieuwe bij. Veel van deze initiatieven sneuvelen omdat ze onvoldoende exposure mogelijkheden hebben. Het voordeel voor ons als vakuitgever is dat we betrouwbare merken hebben waardoor we onze online producten effectief kunnen promoten.

*16. Wat zijn in uw ogen de voordelen van online uitgeven voor de gebruiker, adverteerder en uitgeverij?*

Vindbaarheid is een absoluut voordeel voor de gebruiker. Ook de snelheid van de beschikbare informatie speelt hierbij een belangrijke rol. Voor ons als uitgever is de opslagcapaciteit belangrijk in relatie tot de vindbaarheid. In print kun je nu eenmaal om bedrijfseconomische redenen veel minder informatie kwijt. Van lage kosten is voor ons als uitgever nu nog geen sprake. Ik verwacht in de nabije toekomst wel dat dit een belangrijk argument zal worden zeker als je door succesvolle online producten minder papier hoeft te drukken of de frequentie van je vakblad hierdoor kunt verlagen. Het opbouwen van klantkennis en databasemarketing is voor ons ook een voordeel dat in belang toeneemt. Je kunt je producten meer afstemmen op specifieke klantwensen.

*17. Wat ziet u als belangrijkste nadeel van online uitgeven?*

De perceptie bij de individuele klant dat alles via het internet gratis is! Een andere moeilijkheid is het vinden en motiveren van staf en personeel. Dit geldt zeker voor de groep bestaande medewerkers die in een offline periode zijn opgevoed. Ook de onzekere en erg lange terugverdientijd van investeringen in online vind ik een nadeel. Het duurt allemaal langer dan we dachten.

*18. Worden de online activiteiten apart geadministreerd in uw verkoop- en financiële administratie en wordt er een aparte begroting gemaakt voor online informatiediensten?*

Ja. online activiteiten worden apart geadministreerd en begroot. Online producten dragen nog niet bij aan het bedrijfsresultaat.

*19. Wat zijn de belangrijkste lessen die u heeft geleerd?*

Blijf dicht bij de werk als uitgever. Je kunt je traditionele offline producten nog heel goed gebruiken en laten renderen. Dat het eigenlijk allemaal niet zo verrekte anders is dan voor de komst van het internet. Dat als je nuchter blijft nadenken best dezelfde conceptuele lijnen kunt volgen, maar dat je met online toepassingen als uitgever meer mogelijkheden hebt. Denk hierbij aan de doorzoekbaarheid van de informatie en de mogelijkheid om andere vormen te kiezen. Het gaat nog steeds om het beantwoorden van dezelfde vraag. Het is in wezen niet een totaal andere wereld. Dit wordt tegenwoordig in de pers en opinie wel eens wat overdreven.

*20. Op welke deelprocessen van offline uitgeven heeft online uitgeven de grootste invloed gehad en waarom?*

Alles in het uitgeefproces gaat nu sneller. De volgtijdelijkheid van de deelprocessen bij offline uitgeven wordt steeds meer een projectmatige workflow. De gewenste informatie (output) moet eerder klaar zijn. Daarna wordt deze informatie mediumneutraal opgeslagen in een content managementsysteem. Vanuit hier wordt de informatie gedistribueerd naar de drukkerij voor offline producten en voor online naar de internettoepassing. Deze verandering houdt in dat uitgevers strakkere afspraken met de redactie en externe auteurs moeten maken. De rol van de hoofdredactie is nu veel meer het coördineren van tekstdatabases. Voor de online toepassingen moet je dus aparte tekstconcepten maken. Content die bedoeld is voor een tijdschrift of een boek kun je niet zondermeer migreren naar het Internet. De klant verwacht bij online dienstverlening korte antwoorden op de gestelde vragen.

*21. Welke deelproces is als primair proces te definiëren bij online uitgeven?*

Selectie, validatie en waardetoevoeging van de informatie, ook het zoeken naar de juiste combinaties waarop de informatie aan de klant wordt aangeboden. Kijken wat de vraag is, goed selecteren, goed vormgeven. Eigenlijk is er niet zoveel veranderd. Dit is altijd de kerncompetentie van vakuitgevers geweest. Bij online werk je veel meer met vragen en met niet al te lange antwoorden. De rol van de (hoofd) redacteur wordt hierin nadrukkelijker. Het voordeel van bestaande uitgevers is dat zij betrouwbare merken bezitten in de vorm van vakbladen, zodat de validatie en de waardetoevoeging in de perceptie van de klant aanwezig is. Hierdoor hebben de bestaande uitgeverijen een behoorlijke voorsprong op de snel opkomende concurrentie van nieuwe spelers in de markt.

*22. Welk type medium leent zich het best voor arbeidsmarktcommunicatie?*

Op het oog online omdat je dat direct een selectie kunt uitvoeren en direct terecht kunt komen waar je aan het zoeken bent. Maar het proces is anders. Online is heel belangrijk, alleen in print heb je de context. Je bladert door een tijdschrift en ziet ineens een vacature of een bedrijf dat personeel zoekt in de breedte, een corporate advertentie. Online is: ik zoek een baan en ik ga op zoek. Bij print is het zo dat je zit te lezen en denk goh wat een leuke baan. Ik noem dit de struikelfunctie van personeelsadvertenties in printuitgaven. Dit is nog altijd heel belangrijk zeker nu er een tekort dreigt te ontstaan op de markt van hoger opgeleiden. Afhankelijk van de behoefte is een combinatie van online voor actieve zoekers en print voor latente zoekers de beste optie.

*23. Wat zijn jullie ervaringen met jullie vacaturebank?*

Onze vacaturebank is te vinden op de website [www.bsl.nl](http://www.bsl.nl) Vacatures in onze printuitgaven worden gratis doorgeplaatst op de vacaturebank en in de Volkskrant omdat BSL een onderdeel uitmaakt van PCM boeken. We hebben nog niet een actief verkoopbeleid ontwikkeld om losse vacatures te gaan verkopen op onze vacaturebank.

**Naam organisatie : Kluwer**  
**Naam geïnterviewde : Oscar Rouwendal**  
**Functie : uitgeef directeur**  
**Datum vraaggesprek : 18 oktober 2006**  
**Plaats vraaggesprek : Kantoor Amsterdam Adformatiegroep**

*1. Hoe definieert u online uitgeven?*

Het creëren en exploiteren van bereik in de betreffende beroepsgroep. Ligt in het verlengde van offline uitgeven maar dan via multimedia toepassingen zoals tijdschriften e-zines, portals. Via communities, online en offline d.m.v cross selling diverse informatieproducten verkopen. Denk hierbij aan events/congressen, cursussen, boeken, tools zoals gespecialiseerde software en natuurlijk vacatures. Uitgangspunt is het vergroten van het bereik voor adverteerders al of niet in een samenwerkingsverband met externe partners. Vooral zo veel mogelijk in contact komen en blijven via e-zines en nieuws op de website met een groep professionals, om opleidingen trainingen, workshops en andere informatieproducten te verkopen. Via communities een podium creëren waar de professional zich thuis voelt en voor zijn informatiebehoefte terecht kan. Aan de hand van een model uit een power point presentatie onderstreept hij het belang van een hoge contact frequentie met de doelgroep via een e-zine “kort en koud en laagdrempelig contact” alle informatie is hier gratis via het tijdschrift een “breed warm geïnteresseerd en betaald contact” met de doelgroep. De centrale plaatst is de portal of website van de betreffende titel, de centrale marktplaats.

*2. Welke online strategieën en producten zijn er bij uw organisatie de laatste 5 jaar ontwikkeld?*

Websites. Diverse titel gebonden websites en een coporate website  
Electronic newsletters/E-zines. Deze zijn voor ons heel belangrijk voor een hoge contactfrequentie met onze doelgroep. Vacatures via de website Jobnews.nl en titelgebonden vacaturesites.

*3. Hoe liggen de omzetverhoudingen tussen offline en online uitgeven? En wat zijn de verwachtingen voor de komende twee-vijf jaar?*

Op dit moment komt de omzet voor 90 uit offline en 10% uit online. Over 2 à 3 jaar zal deze verhouding op 70-30% liggen is onze doelstelling in het business plan.

4. *Wat is het doel van uw online uitgeefactiviteiten?*

Nieuwe lezers vinden en nieuwe lezers aan ons te binden. Waardoor je meer kwalitatief bereik kunt bieden aan je adverteerder door het vergroten van de naamsbekendheid en marktaandeel. Een inkomstenstroom continueren in de toekomst ook door cross selling.

5. *Hoe zijn de online activiteiten intern georganiseerd in het redactionele proces en commerciële proces?. Zelfde medewerkers als voor offline of aparte online mensen?*

Voor online werken wij met dezelfde organisatiestructuur als met offline. Per titel of cluster dezelfde redacteuren. De verkoop van branchegebonden adverteerders is centraal georganiseerd in feite dezelfde commerciële mensen die ook offline verkopen. Alleen de verkoop van branchevreemde adverteerders en onze vacaturebank is apart decentraal georganiseerd.

Wij overwegen om een aparte commerciële afdeling in te richten voor de verkoop van onze channels. Bijvoorbeeld een groep van 200.000 hoog opgeleiden die wij via onze diverse titels als een groep kunnen aanbieden aan bijvoorbeeld Audi of Microsoft. Een banner van deze adverteerder kan, in één deal op, bijvoorbeeld 10 verschillende websites verschijnen met een totaal bereik van 200.000 professionals. De verkoop van advertenties voor een aantal channels hebben wij tot nu toe uitbesteed aan een tweetal gespecialiseerde online verkoopbureaus. Daar zijn we erg ontevreden over. Er is veel onduidelijkheid en we verdienen er veel te weinig aan. Daarom willen we deze taak weer in huis halen.

6. *Wat zijn de belangrijkste diensten voor de gebruiker van uw online producten?*

Nieuws. E-zines met actuele informatie. Vacatures zijn ook erg belangrijk. Wij willen als uitgever inspelen op de persoonlijke ontwikkeling van onze klanten, zijn netwerk en de informatiebehoefte. Alles over een professionele carrière is ook een belangrijk onderdeel van een community.

7. *Maakt u gebruik van e-commerce op uw website en waarvoor?*

Jazeker, met name voor het werven van nieuwe abonnees en adverteerders. Zeker ook voor de werving van bezoekers voor congressen en events en de verkoop van andere informatieproducten zoals boeken en andere informatieproducten. 60% van onze congresbezoekers komt via het internet binnen.

8. *Is de aangeboden online informatie altijd gratis?*

Nee. Alleen betalende abonnees kunnen de voor hun belangrijke informatie bekijken of downloaden via een sleutel of een password. Het is voor ons heel moeilijk om naar onze klanten een onderscheid te maken tussen wat nu gratis is wat betaald is. Door de concurrentie van nieuwe spelers op de markt wordt steeds meer online informatie gratis aangeboden.

9. *Heeft u klanten die alleen gebruik maken van online diensten en verwacht u een omzetgroei vanuit deze groep gebruikers?*

Ja, We zien een groei in dit aantal gebruikers.

10. *Kun u iets zeggen over het aantal unieke bezoekers van uw website. Is er sprake van een groei t.o.v. vorig jaar.*

Het aantal bezoekers groeit. Het verschilt wel sterk per site of portal. Ik schat de groei wel op 25% - 30% in 2006 t.o.v. 2005. Deze groei zal de komende jaren aanhouden, ondanks dat er wel een plafond zit aan deze groei.

*11. Wat is voor uw bedrijf de belangrijkste inkomstenbron van online producten?*

Abonnementinkomsten waaronder ook de inkomsten van bijvoorbeeld congressen software en boeken, trainingen etc. Met name in opleidingen groeien we 40% per jaar.

*12. Heeft u met online te maken met andere adverteerders dan in print? Welk %*

Ja, ik schat dat zo'n 25% alleen online gebruikt

*13. Wordt er winst gemaakt met uw online activiteiten?*

Je moet kijken of de community op zich rendabel is. Je kunt niet elke online activiteit als winst- of verliesgevend beschouwen. Het geheel moet rendabel zijn dus de combinatie van offline en online. Kluwer breed wordt er veel winst gemaakt. Als je de sites of e-zines apart bekijkt zijn ze nog verliesgevend. Als je alles er aan toerekent draaien de beste sites en e-zines break-even.

*14. Hebben uw medewerkers online geaccepteerd als onderdeel van het uitgeefproces?*

Een groot probleem. Er was en is nog steeds heel veel cultuurverandering nodig. Als je de boel de boel laat lukt het absoluut niet. Dan heb je te maken met een factor 6 vertraging. Een van de oplossingen waar wij succes mee hebben is bij de advertentieverkoop een van de best gemotiveerde account managers voor online een tijdlang op de sales afdeling een grote verantwoordelijkheid geven om het hele team te motiveren voor online. Dit blijft lastig. Voor een advertentie online kunt je maximaal 500 euro vragen, terwijl de advertentie in print makkelijk 5.000 euro oplevert. Verkopers worden vaak afgerekend op omzet. Daar waar het meest te halen is doen ze extra hun best voor. Er wordt veel online advertentieomzet weggegeven om een mooi contract in offline te sluiten. Deze cultuuromslag heeft onze maximale aandacht omdat elk product voor de waarde verkocht met kunnen worden. Bij het redactieproces is de omslag inmiddels bij ons redelijk gelukt. Dit heeft veel tijd en aandacht gekost. Uitgangpunt hierbij was onze redacteuren te overtuigen van de meerwaarde van een site en een e-zine. Men ziet nu in dat het vooral gaat om hergebruik van informatie. De primeur die vroeger in het blad stond staat nu in de e-zine. Het blad gaat er dan wat dieper op in. Dezelfde informatie kan dan anders verpakt weer in het tijdschrift. De belangrijkste verandering was het wennen voor onze redactieleden aan een frequentie van wekelijks of maandelijks naar dagelijks. Berichten kunnen zoals dat voorheen was niet meer op voorraad geproduceerd worden. Het management moet niet denken dat ze met een mailtje deze transformatie van het uitgeefproces op gang krijgen. Dit is schromelijk onderschat.

*15. Is er sprake van nieuwe toetreders/concurrenten die nog niet in de offline periode bestonden?*

Jazeker. Toch ben ik van mening dat een goed folioprodukt als merk een heel sterk imago heeft waar je als concurrent niet heel eenvoudig doorheen breekt. Veel nieuwe initiatieven sneuvelen omdat ze onvoldoende exposure mogelijkheden hebben. Het voordeel voor ons als vakuitgever is dat we betrouwbare merken hebben waardoor we onze online producten effectief kunnen promoten, waarbij wij ook continuïteit in de informatiestroom kunnen garanderen. Mijn grootste zorg is dat wij te langzaam zijn met het vernieuwen van het uitgeefproces.

*16. Wat zijn in uw ogen de voordelen van online uitgeven voor de gebruiker, adverteerder en uitgeverij?*

Vindbaarheid is een absoluut voordeel voor de gebruiker. Interactiviteit is voor de adverteerder heel belangrijk. Voor de uitgever is interactiviteit ook heel belangrijk. Theoretisch is database en klantkennis heel belangrijk maar uitgevers zijn nog lang niet zover dat ze deze data in hun voordeel kunnen interpreteren. Van lage kosten is voor ons als uitgever nu nog geen sprake.

*17. Wat ziet u als belangrijkste nadeel van online uitgeven?*

Het kannibaliserend effect op onze offline omzet is een groot probleem. Een personeelsadvertentie in een vakblad levert tenminste 10 x hogere omzet op dan het plaatsen van een vacature op een vacaturesite. Mijn omzet in losbladige uitgaven is in drie jaar tijd teruggelopen van 7 miljoen naar 1 miljoen in 2005. Inmiddels hebben we onze totaalomzet weten te behouden dit betekent dat we het verlies aan offline omzet weten te compenseren met online omzet. De perceptie bij de individuele klant dat alles via het internet gratis is! Het beste is om online producten van stretch af aan te starten zodat je er in je business model direct rekening mee kunt houden.

*18. Worden de online activiteiten apart geadministreerd in uw verkoop- en financiële administratie en wordt er een aparte begroting gemaakt voor online informatiediensten?*

Ja. online activiteiten worden apart geadministreerd en begroot.

*19. Wat zijn de belangrijkste lessen die u heeft geleerd?*

Loop mee in het tempo van de klant. Leg geen centraal beleid neer over de hele uitgeverij maar kijk per branche of doelgroep wel tempo je moet volgen. Een advocaat heeft andere informatiebehoefte dan een marketeer. Veel meer aandacht zeker ook van boven af aan het aspect cultuurverandering. Dit aspect is zwaar onderschat. De visie is wellicht helder in het topmanagement maar deze visie is slecht vertaald naar de operatie. Een keer voor de groep gaan staan en dan denken dat het wel klaar is. Er wordt met de weerstand op de werkvloer eigenlijk niet goed omgegaan. Ontwikkel een organisatiemodel en definieer de kerncompetenties van de organisatie en blijf iedereen in alle lagen van de organisatie hier steeds aan herinneren. Trial and error is een prima manier om nieuwe producten uit te testen. De kosten zijn beperkt en je kunt er eenvoudig mee stoppen maar dan heb je wel een ervaring opgedaan, waarmee je weer verder kunt ontwikkelen.

*20. Op welke deelprocessen van offline uitgeven heeft online uitgeven de grootste invloed gehad en waarom?*

Snelheid. Deze verandering houdt in dat uitgevers strakkere afspraken met de redactie en externe auteurs moet maken. De klassieke deelprocessen die bij offline op elkaar volgen, lopen bij online veel meer door elkaar heen.

*21. Welke deelproces is als primair proces te definiëren bij online uitgeven?*

Weten wat de klant wil. Selectie, validatie en waardetoevoeging van de informatie en het toegankelijk maken van de informatie. Het ontsluiten van de gewenste informatie is hierbij van groot belang. De informatiebehoefte van de klant is hiervoor het belangrijkste stuurmechanisme. Het probleem voor ons als uitgever is dat de klant voor zich zelf niet goed kan definiëren waar zijn exacte informatiebehoefte ligt. Wij moeten dat voor een deel voor de klant bepalen. De uitgever van de 21<sup>e</sup> eeuw moet in staat zijn om signalen uit de markt op te

vangen en deze te vertalen naar zijn interne organisatie. Redeneer vooral niet alleen vanuit de technische mogelijkheden, maar gebruik techniek als een tool om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.

*22. Welk type medium leent zich het best voor arbeidsmarktcommunicatie?*

Is afhankelijk van het type arbeidsmarkt waar je in zit. Offline personeelsadvertenties hebben vaak ook een corporate effect. Terwijl online personeelsadvertenties veel meer inspelen op de vacature die snel vervuld moet worden. In zijn algemeenheid is de combinatie van offline en online het meest kansrijk.

*23. Wat zijn jullie ervaringen met jullie vacaturebank?*

Onze vacaturebank [www.jobnews.nl](http://www.jobnews.nl) die wij eind vorige eeuw kochten heeft niet opgeleverd wat wij er van verwachten. Deels veroorzaakt door grote technische problemen en een gebrek aan marketing ondersteuning. Printadvertenties uit onze offline titels werden gratis op Jobnews doorgeplaatst. Op dit moment wordt de techniek en alle functionaliteiten van Jobnews als motor gebruikt door een groot aantal verticale vacaturebanken die op de websites van onze titels draaien. Dus vacatures voor marketing en salesmensen staan nu op [www.adformatie.nl](http://www.adformatie.nl). en vacatures voor ambtenaren op [www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl).

Persoonlijk denk ik dat er in de toekomst geen ruimte meer is voor brede job boards zoals monsterboard etc. Inmiddels weten we dat de kwaliteit van de response zeer te wensen overlaat en de gegevens vaak ook verouderd zijn. Ook de bezoekfrequentie daalt naar 0 op het moment dat de zoeker een baan gevonden heeft. Wij geloven wel heel sterk in verticaal gepositioneerde communities waar de vacatures voor deze beroepsgroep ook te vinden moeten zijn. Deze merken geven veel vertrouwen.

**Naam organisatie : Reed Business Information**  
**Naam geïnterviewde: Paul Verhoeff**  
**Functie : uitgeefdirecteur**  
**Datum vraaggesprek : 19 september 2006**  
**Plaats vraaggesprek : Kantoor Maarssen**

*1. Hoe definieert u online uitgeven?*

Onder online uitgeven versta ik een intergraal proces van content, sales, marketing en techniek. Bij online uitgeven is techniek sturend!

*2. Welke online strategieën en producten zijn er bij uw organisatie de laatste 5 jaar ontwikkeld?*

Websites. Diverse titel gebonden websites en een coporate website

Electronic newsletters/E-zines

Vacature site. Totaljobs, een horizontaal gepositioneerde banensite

Portal/Communities. Bijvoorbeeld Boerderij.nl, smal en verticaal en Zibb.nl, breed en horizontaal.

*3. Hoe liggen de omzetverhoudingen tussen offline en online uitgeven? En wat zijn de verwachtingen voor de komende twee en vijf jaar?*

Op dit moment komt de omzet voor 70% uit offline en 30% uit online. Over 2 à 3 jaar zal deze verhouding op 50-50% liggen is onze verwachting. Jaarlijks realiseren wij een stabiele groei van 50%.

*4. Wat is het doel van uw online uitgeefactiviteiten?*

Bieden van extra advertentiemogelijkheden voor bestaande adverteerders. Het genereren van een inkomstenstroom voor de langere termijn en het vergroten van het marktaandeel en bekendheid zijn wat ons betreft de belangrijkste redenen om te investeren in online uitgeven. Wij willen altijd in contact blijven met de klant zowel de adverteerder als de lezer.

5. *Hoe zijn de online activiteiten intern georganiseerd in het redactionele proces en commerciële proces?. Zelfde medewerkers als voor offline of aparte online mensen?*

Er is geen centrale structuur voor offline en online. Het zijn aparte redacteuren en commerciële mensen voor offline en online producten. De medewerkers van de uitgeverij denken vanuit bestaande paden. Daarnaast vraagt online zowel in redactionele als in commerciële zin andere vaardigheden dan bij offline uitgeven alleen. De eerlijkheid gebied me te zeggen dat er ook bij ons wel een aantal zaken door elkaar heenlopen. Op termijn zou een centrale organisatie van redactie en verkoop natuurlijk ideaal zijn, maar we zitten nog middenin een transformatieproces waarbij bestaande, (oudere) medewerkers neigen vast te houden aan hun bestaande werkprocessen, zeker omdat er met online uitgeven een hoog tempo van produceren verlangt en nog niet veel rendement wordt gerealiseerd. Er is echter geen gouden regel op welke wijze deze processen het meest effectief en efficiënt georganiseerd kunnen worden.

6. *Wat zijn de belangrijkste diensten voor de gebruiker van uw online producten?*

Het vinden van redactionele informatie die (nog) niet in print voorkomt en productinformatie. Ook het raadplegen van interactieve tools zoals software, links en informatie over evenementen en congressen. Het raadplegen van productinformatie. Daarnaast het raadplegen van vacatures.

7. *Maakt u gebruik van e-commerce op uw website en waarvoor?*

Ja, met name voor het werven van nieuwe abonnees en adverteerders. Zeker ook voor de werving van bezoekers voor congressen en events en de verkoop van andere informatieproducten zoals nieuwsbrieven en boeken.

8. *Is de aangeboden online informatie altijd gratis?*

Niet altijd. Voor Need to know informatie wordt betaald via een abonnement. Bijvoorbeeld een databank met actuele informatie voor fiscalisten. Deze informatie is uitsluitend via een gesloten deel, voorzien van een password bereikbaar voor abonnees.

9. *Heeft u klanten die alleen gebruik maken van online diensten en verwacht u een omzetgroei vanuit deze groep gebruikers?*

Ja. De verwachting is dat deze groep gebruikers zal groeien de komende jaren.

10. *Kunt u iets zeggen over het aantal unieke bezoekers van uw website. Is er sprake van een groei t.o.v. vorig jaar.*

Het aantal unieke bezoekers groeit sterk. 60 tot 80% groei in 2006 ten opzichte van 2005. Regelmatig worden nieuwe titelgebonden websites gelanceerd en daarnaast een aantal brede portals zoals zibb.nl en kellysearch.nl.

11. *Wat is voor uw bedrijf de belangrijkste inkomstenbron van online producten?*

Zonder enige twijfel, advertentieomzet.

12. *Heeft u met online te maken met andere adverteerders dan in print? Welk %*

Ja, ik schat dit op 20%

13. *Wordt er winst gemaakt met uw online activiteiten?*

De omzet uit online compenseert het verlies uit offline. In de periode 2000 tot 2005 is de omzet uit offline informatie producten sterk gedaald. Oorzaak was de slechte economie en de opkomst van online mogelijkheden. Wij verwachten dat er winst gemaakt gaat worden met online uitgeven. Het omslagpunt wordt in 2007 verwacht. Het probleem echter is dat je als uitgever bij offline informatieproducten veelal twee geldstromen hebt. Deels advertentie inkomsten en deels abonnee inkomsten. Bij online uitgeven ben je bijna alleen afhankelijk van advertentie inkomsten. De gebruiker gaat er van uit dat informatie op het internet gratis beschikbaar moet zijn. Deze perceptie is moeilijk te keren. Tot nu toe worden de online investeringen gefinancierd uit interne fondsen.

*14. Hebben uw medewerkers online geaccepteerd als onderdeel van het uitgeefproces?*  
Nog niet intergraal. Er is wel volop beweging, maar het gaat niet hard genoeg!

*15. Is er sprake van nieuwe toetreders/concurrenten die nog niet in de offline periode bestonden?*

Jazeker. Denk aan Google.com met een omzet van 8 miljard dollar op jaarbasis en vacaturesites zoals Monsterboard.com en veel andere initiatieven. Deze online informatiediensten zijn vaak interessanter om je als uitgever aan te spiegelen dan aan een traditionele vakuitgever zoals VNU BP. Deze ontwikkelingen maken het vak van een vakuitgever wel interessanter omdat er nieuwe interessante samenwerkingvormen mogelijk zijn.

*16. Wat zijn in uw ogen de voordelen van online uitgeven voor de gebruiker, adverteerder en uitgeverij?*

Interactiviteit, snelheid, flexibiliteit en met name vindbaarheid zijn voor alle drie de partijen een voordeel van online uitgeven. De opslagcapaciteit is een groot voordeel voor de uitgever. Lage kosten geldt eigenlijk alleen voor de gebruiker. Veel informatie is immers gratis van het internet te plukken. De gebruiker hoeft zich niet of nauwelijks nog te abonneren op het papieren vakblad. Voor de adverteerder lijken de kosten voor adverteren erg laag maar er is nog onvoldoende cijfermatige onderbouwing over het effect, ook wel het kwalitatieve bereik genoemd, van online advertenties, beschikbaar. Voor de uitgeverij is er nog geen sprake van lage kosten bij online uitgeven. Het ontwikkelen van goede online informatiediensten vergt enorme investeringen, waarbij de terugverdientijd veel lager is dan aanvankelijk werd ingeschat. Dit is een groot misverstand. Toch is investeren in online toepassingen voor ons een bewuste keuze, want online diensten kunnen dienen als een aanjager voor een nieuwe marktbenadering.

*17. Wat ziet u als belangrijkste nadeel van online uitgeven?*

Het vinden en motiveren van staf en uitvoerend personeel met kennis en interesse voor online uitgeefconcepten.

*18. Worden de online activiteiten apart geadministreerd in uw verkoop- en financiële administratie en wordt er een aparte begroting gemaakt voor online informatiediensten?*

Ja, absoluut.

*19. Wat zijn de belangrijkste lessen die u heeft geleerd?*

Schaalgrootte is van belang. Daarvoor is voldoende funding en steun van de board vereist. Onderschat niet het belang van goede mensen met de juiste vaardigheden bij de executie om online uitgeven tot een succes te maken.

*20. Op welke deelprocessen van offline uitgeven heeft online uitgeven de grootste invloed gehad en waarom?*

Vroeger bepaalde de uitgever wat de gebruiker te zien kreeg. Dit geldt overigens voor alle mediatypen. Er zijn nu zoveel manieren om nieuws te vergaren zodat de klant niet meer zit te wachten op aangeboden artikelen in offline informatieproducten. De klant bepaalt zelf over wat en wanneer hij geïnformeerd wil worden.

De core business blijft wel het redactionele proces maar wij als uitgever zullen er meer waarde aan toe moeten door het nieuws te duiden en het aanbrengen van verdiepingen deze content op een makkelijk toegankelijke manier aanbieden aan de klant. Door onze journalistieke kennis kunnen wij als vakuitgever orde scheppen in een betrekkelijke chaos van informatieproducten.

*21. Welke deelproces is als primair proces te definiëren bij online uitgeven?*

Zorg dat je klant toegang krijgt tot personaliseerde content. Techniek is hierbij de kern. Stop met traditioneel denken! Redactionele autoriteit is in zijn algemeenheid op het internet minder belangrijk geworden. Probeer de informatie af te stemmen op de klant behoefte van dat moment. Bij wetenschappelijke informatie is gecertificeerde informatie wel van belang.

*22. Welk type medium leent zich het best voor arbeidsmarktcommunicatie?*

Een combinatie van print en online. Met de nadruk op offline. Hangt wel af van een aantal variabelen zoals opleidingsniveau en type banenzoeker, actief of passief .

*23. Wat zijn jullie ervaringen met jullie vacaturebank TotalJobs?*

TotalJobs is een zeer brede vacaturebank voor alle opleidingsniveaus en branches. We maken hier marge op en ook onze partners de werving en selectiebureaus, verdienen hieraan. Wel ondervinden we veel concurrentie van andere job boards en de prijsconcurrentie is hevig.

**Naam organisatie : Staats Drukkerij en Uitgeverij (SDU)**  
**Naam geïnterviewde: Maarten Timmers Verhoeven**  
**Functie : uitgeefdirecteur**  
**Datum vraaggesprek : 12 oktober 2006**  
**Plaats vraaggesprek : Hoofdkantoor Den Haag**

*1. Hoe definieert u online uitgeven?*

Het via internet exploiteren van een uitgeefproduct dat niet gratis verkrijgbaar is . Er moet sprake zijn van een kasstroom of van de adverteerder of van de abonnee en liefst van beide partijen. Als de informatie gratis is via internet spreek ik niet van online uitgeven maar liever over de exploitatie van een website. In mijn definitie van online uitgeven moet er sprake zijn van een business model. Dit is in feite ook de grootste uitdaging.

*2. Welke online strategieën en producten zijn er bij uw organisatie de laatste 5 jaar ontwikkeld?*

Websites. Diverse titel gebonden websites en een coporate website  
Electronic newsletters/E-zines. Vacatures via de website. Enkele verticale portals  
bijvoorbeeld Automatiseringsgids.nl en Cobouw.nl. Ik zie een portal als een centraal loket,  
een centrale pagina waar meerdere content bronnen en uitgeefdiensten onderhangen.

*3. Hoe liggen de omzetverhoudingen tussen offline en online uitgeven? En wat zijn de verwachtingen voor de komende twee-drie jaar?*

Op dit moment komt de omzet voor 85 uit offline en 15% uit elektronische omzet en software. We groeien met zo'n 20 tot 30% per jaar meer wil ik er niet over zeggen. Onze omzet komt voor 90% uit de lezersmarkt in tegenstelling tot bijvoorbeeld bij VNU.

*4. Wat is het doel van uw online uitgeefactiviteiten?*

Het heeft veel met fasering te maken. Het doel in eerste instantie transitie van print, met name losbladige producten en tijdschriftencontent naar online en daarmee proberen je abonnees te behouden. De omzet van met name losbladige uitgaven is de laatste jaren sterk teruggelopen. Het bewerken van deze content en geschikt te maken voor online diensten, waarbij ons doel is om de abonnees te behouden. Waar het nu naar toe gaat is veel meer op klantbehoeftes toegevoegde waarde creëren. En dan denken wij meer aan de combinatie van informatie en meer gebruikersapplicaties zoals, software, spreadsheets, data. Meer database publishing dan het sec aanbieden van nieuws en artikelen. Natuurlijk investeren wij in online toepassingen om nieuwe klanten te vinden en bestaande klanten te behouden om ook in de toekomst voldoende inkomsten te genereren. Door internet is de markt verandert van aanbod gestuurd naar vraag gestuurd. Het onderkennen van de feitelijk klantbehoefte is essentieel voor de toekomst van vakuitgeverijen. Het is voor ons geen doelstelling om online producten verder te ontwikkelen om daarmee op de kosten van offline uitgeven te besparen. Je kunt je ook afvragen of je werkelijk bespaart. De investeringen in een goede site of portal kost tonnen investering. Het is ook lastig om het tempo van digitalisering van de uitgeefproces te bepalen en vast te stellen waar online uitgeven een aanvulling is op bestaande offline producten of een vervanging hiervan.

*5. Hoe zijn de online activiteiten intern georganiseerd in het redactionele proces en commerciële proces?. Zelfde medewerkers als voor offline of aparte online mensen?*

Binnen de redactie van bijvoorbeeld de Automatiseringsgids en Cobouw zijn er twee redacteuren toegewezen die de opdracht hebben om de website van het betreffende merk up date te houden binnen de bestaande redactionele structuur. Het titel is de redactie centraal georganiseerd. Het commerciële proces (advertentie verkoop) is centraal georganiseerd. De account managers werken voor alle titels, zowel offline als voor online, aangestuurd door een hoofd advertentie verkoop. Waar we nu aan denken is om online verkoop apart te gaan organiseren. De tariefstructuur is heel anders de kennis en vaardigheden van de accountmanagers verschilt enorm. Online is erg goed meetbaar dit vraagt een andere manier van verkoopbenadering. Verkopers van offline (papieren producten) komen vaak in de verleiding om een banner positie gratis aan te bieden bij het afsluiten van een advertentiecontract. Deze verkoopgeneratie is opgevoed in millimeter tarieven. Daar willen we eigenlijk wel van af omdat adverteren op online ook waarde heeft.

*6. Wat zijn de belangrijkste diensten voor de gebruiker van uw online producten?*

Archiefraadpleging en het raadplegen van nieuws zijn in mijn optiek essentieel. Het vinden van andersoortige informatie dan die in print voorkomt. Denk hierbij aan databases en zoekingen. De vindbaarheid is heel belangrijk. Bijvoorbeeld van alle nieuw bouwplannen in Nederland komen in het vakblad Cobouw kleine berichtjes sinds jaar en dag. Deze berichten zijn keiharde salesleads voor bouwondernemers zoals aannemers of projectontwikkelaars. Elke vrijdag staan deze berichten en aanbestedingen in het blad. Deze informatie is nu te vinden op onze website voorzien van allerlei makkelijk zoekfuncties. Dezelfde informatie die in het papieren product verschijnt maakt de functionaliteit anders. Veel meer op maat van de klantwens en in sommige gevallen actueler. Je hoeft niet meer te

wachten op de krant. Feitelijk is de redactionele informatie hetzelfde als die in de papieren uitgave maar de functionaliteit de manier waarop je het aanbied is anders.

*7. Maakt u gebruik van e-commerce op uw website en waarvoor?*

Jazeker, met name voor het werven van nieuwe abonnees en adverteerders. Zeker ook voor de werving van bezoekers voor congressen en events en de verkoop van andere informatieproducten zoals boeken en andere informatieproducten zoals op de doelgroep gerichte werkondersteunende software applicaties en modellen.

*8. Is de aangeboden online informatie altijd gratis?*

Nee. Alleen betalende abonnees kunnen de voor hun belangrijke informatie bekijken of downloaden via een password. We hebben meer businessmodellen te weten: een betaald abonnement op de online versie, bijvoorbeeld informatie voor juristen die wel 800- 900 euro per jaar betalen. Daarnaast een model waarbij de dieperliggende informatie gratis is voor betalende abonnees op de printuitgave.

*9. Heeft u klanten die alleen gebruik maken van online diensten en verwacht u een omzetgroei vanuit deze groep gebruikers?*

Ja. Wij verwachten hier een groei in.

*10. Kun u iets zeggen over het aantal unieke bezoekers van uw website. Is er sprake van een groei t.o.v. vorig jaar.*

Het aantal bezoekers groeit. Het verschilt wel sterk per site of portal. Wij willen in 2007 wel 25% - 30% groeien ten opzichte van 2006. Deze groei zal de komende jaren toenemen. Er zal ook op de sites en portals steeds meer te vinden moeten zijn om een groei van de bezoekers te realiseren. Dit maakt de sites/portals natuurlijk interessanter voor adverteerders.

*11. Wat is voor uw bedrijf de belangrijkste inkomstenbron van online producten?*

Abonnementinkomsten. Onder abonnementinkomsten versta ik zeker ook de extra inkomsten uit de verkoop van content en andere informatieproducten aan gebruikers. De verkoop van advertentiemogelijkheden op de websites heeft onze aandacht op de korte termijn.

*12. Heeft u met online te maken met andere adverteerders dan in print? Welk %*  
Weet ik eerlijk gezegd niet precies.

*13. Wordt er winst gemaakt met uw online activiteiten?*

Dit verschilt heel erg van het betreffende merk. Ik schat dat onze totale online activiteiten break-even draaien. Met name online informatie die de afgelopen jaren al een positie hebben opgebouwd draaien winstgevend maar het investeren in nieuwe online producten vraagt grote investeringen. Het duurt erg lang voordat de investeringen zijn terugverdiend.

*14. Hebben uw medewerkers online geaccepteerd als onderdeel van het uitgeefproces?*

Hier worstelen we nog stevig mee. Rationeel is het wel geaccepteerd maar online zit nog lang niet in de genen van onze medewerkers. We zitten nog middenin het transformatieproces. De ideeën voor nieuwe online producten komen voor een groot deel decentraal vanaf de werkvloer van de verschillende uitgeef groepen, zowel van de redactie als van de

verkoopafdelingen. Maar dit blijven toch vaak traditionele ideeën. Wij hebben de research en ontwikkel afdeling gecentraliseerd waar de online formats en applicaties bedacht en ontwikkeld worden door product ontwikkelaars met een sterke focus op online uitgeven. Voor folio redacteurs heel lastig om ook nog eens de verantwoordelijkheid voor online te dragen. Een veelgehoord argument is Daar heb ik geen tijd voor ik ben druk bezig om een goed blad te maken. Het blad is zijn troetelkind en de website doen we erbij omdat we tegenwoordig niet anders kunnen.

*15. Is er sprake van nieuwe toetreders/concurrenten die nog niet in de offline periode bestonden?*

Jazeker, enorm. Denk aan banken, verzekeraars. Daarnaast de overheid die alle aanbestedingen, waar ik eerder over sprak, gratis op een website plaatst. Ook is er steeds vaker sprake van user generated content. Een goed voorbeeld is Tweekers, een discussieplatform voor IT specialisten waarbij de nieuwsuitwisseling plaatsvindt tussen gebruikers onderling. De gebruikers zorgen dat ze elkaar informeren en ervaringen uitwisselen. Op de consumentenmarkt is de encyclopedie Wikipedia het bekendste voorbeeld van user generated content.

*16. Wat zijn in uw ogen de voordelen van online uitgeven voor de gebruiker, adverteerder en uitgeverij?*

Vindbaarheid is een absoluut voordeel voor de gebruiker. Ook de snelheid van de beschikbare informatie speelt hierbij een belangrijke rol. Voor ons als uitgever is de opslagcapaciteit belangrijk in relatie tot de vindbaarheid. In print kun je nu eenmaal om bedrijfseconomische redenen veel minder informatie kwijt. Van lage kosten is voor ons als uitgever nu nog geen sprake. Ik verwacht in de nabije toekomst wel dat dit een belangrijk argument zal worden zeker als je door succesvolle online producten minder papier hoeft te drukken of de frequentie van je vakblad hierdoor kunt verlagen. De marketingkosten zijn bij online wel substantieel lager! 1000 mensen een e-mail sturen kost bijna niets. E-mail marketing is niet alleen erg goedkoop maar als je het goed doet ook buitengewoon effectief. Het opbouwen van klantkennis en databasemarketing is voor ons ook een voordeel dat in belang toeneemt. Je kunt je producten meer afstemmen op specifieke klantwensen.

*17. Wat ziet u als belangrijkste nadeel van online uitgeven?*

Het vinden van staf en personeel is een belangrijke voorwaarde voor succesvol online uitgeven. Niet zozeer als nadeel maar wel als een bijkomende complicatie. Het is een kritische succesfactor. Daarnaast is de concurrentie bij online uitgeven vele malen groter. De toetredingsdrempel tot de markt is weg waardoor de terugverdientijd is lang.

*18. Worden de online activiteiten apart geadministreerd in uw verkoop- en financiële administratie en wordt er een aparte begroting gemaakt voor online informatiediensten?*

Ja, online activiteiten worden apart geadministreerd en begroot. Ook het toewijzen van de kosten is aantoonbaar.

*19. Wat zijn de belangrijkste lessen die u heeft geleerd?*

Stel de klantbehoefte centraal. De klantloyaliteit is geen automatisme meer. De klant heeft de regie in handen. Organiseer de ontwikkeling van online producten soms buiten de bestaande organisatie. Hierdoor kun je een versnelling krijgen en wordt je niet gehinderd door bestaande structuren. Accepteer dat het soms wat langer kan duren. Vergelijk je businessmodel niet meteen met je bestaande offline producten waar je vaak in twee jaar tijd de marge sterk ziet

oplopen. Overigens kun je met minder renderende online producten wel een groot bereik realiseren wat ook een goede doelstelling kan zijn, waarbij het verdienmodel op een andere manier gerealiseerd wordt. Bijvoorbeeld via extra advertentieomzet.

*20. Op welke deelprocessen van offline uitgeven heeft online uitgeven de grootste invloed gehad en waarom?*

Het opslaan van de informatie waarbij indexering en categorisering wordt toegevoegd is essentieel zoals in een XML structuur. De informatie moet gecodeerd worden er moet structuur ontstaan in een content management systeem. Vroeger kon je het gewoon naar een zetter en drukker sturen en dan zag je het na verloop van tijd terug. De techniek hierbij is anders terwijl het redactionele proces eigenlijk niet sterk is veranderd.

*21. Welke deelproces is als primair proces te definiëren bij online uitgeven?*

Het selecteren, verrijken en verpakken van de informatie is de basistaak. En belangrijke competentie die er bij online uitgeven bijkomt is kennis van IT. Techniek wordt steeds belangrijker. Gevestigde uitgevers zoals SDU en Kluwer kopen steeds vaker kleine software bedrijven die over de huidige kennis van techniek beschikken.

*22. Welk type medium leent zich het best voor arbeidsmarktcommunicatie?*

De combinatie. Bij offline kun je nog verrast worden. Bij online is de klant heel bewust op zoek naar een concrete vacature.

*23. Wat zijn jullie ervaringen met jullie vacaturebank?*

Op titelniveau worden vacatures gratis doorgeplaatst vanuit print. Dit levert voor ons geen extra omzet op.

**Naam organisatie : VNU Busines Publications**

**Naam geïnterviewde: Erik Hoekstra**

**Functie : algemeen directeur**

**Datum vraaggesprek : 20 september 2006**

**Plaats vraaggesprek : Hoofdkantoor Haarlem**

*1. Hoe definieert u online uitgeven?*

Adverteerders en lezers bereiken via een online model en daaraan een bedrijfsmodel koppelen dat uiteindelijk omzet en marge oplevert. Bij ons zijn dit overigens alleen adverteerdermodellen. Onze offline vakinformatie wordt over het algemeen gratis verspreid. (controlled circulation)

*2. Welke online strategieën en producten zijn er bij uw organisatie de laatste 5 jaar ontwikkeld?*

Websites. Diverse titel gebonden websites en een coporate website

Electronic newsletters/E-zines

Vacature site. Nationale Vacature Bank, een horizontaal gepositioneerde banensite

Portal/Communities. Bijvoorbeeld Intermediair.nl, en Computable.nl. als verticaal gepositioneerde portals, gericht op een bepaalde doelgroep.

3. *Hoe liggen de omzetverhoudingen tussen offline en online uitgeven? En wat zijn de verwachtingen voor de komende twee en vijf jaar?*

Op dit moment komt de omzet voor 70% uit offline en 30% uit online. Over 2 à 3 jaar zal deze verhouding op 50-50% liggen is onze doelstelling.

4. *Wat is het doel van uw online uitgeefactiviteiten?*

Investeren in online uitgeven is een kwestie van overleven. Het realiseren van een inkomstenstroom op de lange termijn is voor ons het belangrijkste motief. Het vinden van voldoende lezers is hierbij ons uitgangspunt. Uitgever verkopen we onze adverteerders bereik en response en sales leads. Als de lezer migreert van print naar online, moeten we daar op inspelen. Follow the eyeballs is daarbij ons adagium. Het verbinden van lezers aan adverteerders is onze missie. Uiteindelijk moeten wij de lezers via een crossmediale aanpak van offline en online platforms zien te bedienen. De lezer bepaalt zelf wel welk product of vorm op dat moment het beste doet aan zijn informatiebehoefte. Tevreden klanten zijn immers de beste verkopers voor onze producten. Als we voldoende lezers bereiken, zijn we interessant voor adverteerders. Ik ben nog steeds wel heel optimistisch over print, alleen nu is het een van de platforms die de klant gebruikt terwijl voor het internettijdperk print het enige platform was.

5. *Hoe zijn de online activiteiten intern georganiseerd in het redactionele proces en commerciële proces?. Zelfde medewerkers als voor offline of aparte online mensen?*

Het verkoopproces is bij ons helemaal gescheiden. We werken eigenlijk in een matrixmodel. Een centrale internet organisatie waarin sales en marketing zit, onder leiding van een centrale internetuitgever. Deze internetuitgever heeft twee functies enerzijds het ondersteunen van de internetmerken die hangen aan onze printmerken. De uitgever van Intermediair bijvoorbeeld blijft verantwoordelijk voor de printuitgave maar wordt daarbij ondersteund door de centrale internetorganisatie gespecialiseerd in sales en marketing. De redactie zit nog steeds bij de clusters. Er wordt door de redacties wel samengewerkt tussen print en online, maar zijn nog wel gescheiden georganiseerd.

De tweede opdracht die de online uitgever heeft is het ontwikkelen van nieuwe online diensten naast de bestaande merken ook het aangaan van samenwerkingsverbanden met of acquisities van andere (nieuwe) spelers in de markt. Bij nieuwe online producten die wij naast de bestaande merken ontwikkelen of kopen hangt de redactie wel onder de online uitgever en rapporteert de redactie ook aan deze online uitgever. De spanning zit dus alleen daar waar er sprake is van bestaande merken en structuren. Mijn verwachting is dat het nog 2-5 jaar duurt voordat de verkoop en de redacties weer centraal georganiseerd zullen zijn. Zeker als het je doelstelling is om tenminste 50% van je omzet uit online te genereren. Bij de verkoop denk ik dat de recruitment sales mogelijk wel apart georganiseerd blijft omdat het een heel verschillende manier van verkoop is ten opzichte van commerciële advertenties. Bij recruitment sales in print is er sprake van lage volumes en hoge tarieven en wordt gemikt op een meerjarige relatie met grote adverteerders en werving en selectie bureaus. Bij online recruitment gaat het vaak om hoge volumes en lage prijzen. Deze twee modellen zijn in de verkoopaanpak moeilijk te combineren. Wij hebben de verkoop van de vacature site zoals Nationale Vacature Bank uitbesteed aan een telesales organisatie. Ook bij de klant (adverteerder) is de print en online kennis ook vaak nog gescheiden personen georganiseerd.

Maar op termijn zal ook de verkoop min of meer centraal georganiseerd gaan worden. Zeker voor topklanten moet je als professionele uitgeverij kunnen beschikken over accountmanagers die crossmediaal kunnen verkopen.

*6. Wat zijn de belangrijkste diensten voor de gebruiker van uw online producten?*

Het vinden van redactionele informatie die (nog) niet in print voorkomt met de nadruk op nieuws en search zoals het raadplegen van productinformatie en het zoeken en vinden van vacatures. De belangrijkste reden dat mensen internet gebruiken is nieuws en het vinden van informatie die juist nu gewenst is, zodat bijvoorbeeld productvergelijkingen kunnen worden gemaakt.

*7. Maakt u gebruik van e-commerce op uw website en waarvoor?*

Ja, met name voor het werven van nieuwe abonnees en adverteerders. Zeker ook voor de werving van bezoekers voor congressen en events en de verkoop van andere informatieproducten zoals nieuwsbrieven en boeken.

*8. Is de aangeboden online informatie altijd gratis?*

Ja! We hebben geen enkel verdienmodel aan de lezerskant. In de toekomst zal het geld van adverteerders komen is mijn overtuiging. Ondanks de risico's van kwetsbaarheid is dit bedrijf al ruim 30 jaar afhankelijk van adverteerders. 80 tot 90% van de omzet komt van adverteerders. Het voordeel van online uitgeven is dat in economisch mindere tijden de kosten online heel makkelijk schaalbaar zijn terwijl bij print uitgeven de kosten gewoon doorlopen.

*9. Heeft u klanten die alleen gebruik maken van online diensten en verwacht u een omzetgroei vanuit deze groep gebruikers?*

Ja. Met name op de adverteerdersmarkt zal deze groep gebruikers groeien de komende jaren. Bij recruitment wordt op dit moment 15% exclusief via online advertising besteed.

*10. Kun u iets zeggen over het aantal unieke bezoekers van uw website. Is er sprake van een groei t.o.v. vorig jaar.*

Het aantal unieke bezoekers groeit. Het verschilt wel sterk per site of portal. Ik schat de groei wel op 25% - 30% in 2006 t.o.v. 2005. Er zit natuurlijk wel een maximum aan per doelgroep.

*11. Wat is voor uw bedrijf de belangrijkste inkomstenbron van online producten?*

Zonder enige twijfel, advertentieomzet.

*12. Heeft u met online te maken met andere adverteerders dan in print? Welk %*

Ja, ik schat dit op 20%

*13. Wordt er winst gemaakt met uw online activiteiten?*

Ja zeker. Meer dan met print. De ROI gaat toenemen. De marges op online zijn goed zeker omdat je met online, zoals eerder gezegd, veel makkelijker op kosten kunt sturen. Op dit moment maakt online zo'n 50% van de winst uit en 30% van de omzet.

*14. Hebben uw medewerkers online geaccepteerd als onderdeel van het uitgeefproces?*

Neen, nog lang niet allemaal. We zitten nog middenin het transformatieproces. De pijnpunten zitten met name in het redactionele proces. Men houdt vast aan de bestaande structuren en workflow. We hebben afscheid genomen van heel veel redacteuren. Je komt bij VNU BP nu

niet meer binnen als je geen visie kennis en ervaring hebt van online. We hebben tweederde van onze hoofdredacteuren inmiddels vervangen. Onze huidige hoofdredacteuren zijn verantwoordelijk voor een hele portfolio. Als ze dat niet zien of onderkennen, is er geen ruimte meer voor deze mensen. Maar het proces is nog lang niet af. Ook in het commerciële proces hebben we veel moeten aanpassen in de bemanning. Online verkoop is toch meer een soort technische verkoop waarbij alles meetbaar is. Bij print konden we relatief hoge tarieven vragen waarvoor we weinig teruggaven. Bij online gelden lage tarieven waarvoor je heel veel moet teruggeven. Online media zijn volledig accountable (meetbaar). Je kunt precies nagaan niet alleen hoeveel pageviews je hebt geboden maar ook is bekend wie er gereageerd hebben. Dit vereist hele andere competenties van de verkoper.

*15. Is er sprake van nieuwe toetreders/concurrenten die nog niet in de offline periode bestonden?*

Jazeker. Er zijn volop partijen zoals Google die een deel van onze markt willen claimen.

*16. Wat zijn in uw ogen de voordelen van online uitgeven voor de gebruiker, adverteerder en uitgeverij?*

Met name vindbaarheid en snelheid is voor de gebruiker een groot voordeel van online uitgeven. Interactiviteit is een voordeel. Gebruikers kunnen in contact komen met andere gebruikers. Dit wordt Peer to Peer genoemd. Alles wat je wil weten kun je tegenwoordig op het internet vinden. Het is ongelooflijk hoeveel informatie er tot je beschikking staat. Voor de adverteerder lijkt interactiviteit en voordeel. In de praktijk echter weten adverteerders hier niet of nauwelijks mee om te gaan. Daar zijn ze nog onvoldoende op ingericht. Ze doen nog veel te weinig met de leads die zij via online uitgeefproducten ontvangen. Voor de uitgeverij zijn de lage kosten een heel groot voordeel. Ook de eerder genoemde schaalbaarheid van de kosten is een plus. Uitgevers hebben ook voordeel van de flexibiliteit van het online uitgeven. Hierdoor kunnen uitgevers heel snel doelgroepen traceren en producten hierop aanpassen of producten er bij ontwikkelen. Hierdoor heb je als uitgever veel meer direct contact met de doelgroep en dat geeft veel nieuwe kansen.

*17. Wat ziet u als belangrijkste nadeel van online uitgeven?*

Het kannibaliserend effect van online op offline uitgeven. Eigenlijk zijn klassieke uitgevers heel lang heel rijk geworden door heel veel waste te verkopen.

Wij waren natuurlijk nog heel graag 20 jaar langer doorgestaan met de papieren melkkoe die Intermediair jaren is geweest. Door online ontwikkelingen komt er toch druk te staan op de omzet en de marge van deze voor ons belangrijke titel. De markt krimpt wat, je verlies marktaandeel aan online en de tarieven komen onder druk te staan. De prijsdruk is heftig op dit moment.

*18. Worden de online activiteiten apart geadmineistreerd in uw verkoop- en financiële administratie en wordt er een aparte begroting gemaakt voor online informatiediensten?*

Ja. Online activiteiten worden ook niet gefinancierd uit offline. De producten hebben een eigen P&L (profit and loss)

*19. Wat zijn de belangrijkste lessen die u heeft geleerd?*

Het begint met mensen. Als je je mensen niet mee krijgt lukt het niet. Van boven af een duidelijke focus kiezen en de medewerkers hier intensief in begeleiden, trainen. Afscheid

nemen van mensen die zo'n proces blokkeren. Hier is sprake van veel verborgen kosten. Afscheid nemen van medewerkers is zeker in Nederland erg duur.

Als het online uitgeefproces eenmaal in gang is gezet liggen er meer kansen dan bedreigingen. Zeker met de opgedane kennis en techniek kunnen vakuitgevers in markten penetreren waar ze de afgelopen jaren niet actief waren. Wie de beste informatie het snelst kan leveren heeft de grootste kans op succes. Ondanks het feit dat online uitgeven vaak gebaseerd is op hoog volume en lage prijzen zijn er toch interessante business modellen te ontwikkelen. Vooral nog zijn de marges in online goed te noemen. Het is wel de vraag of dit altijd zo zal blijven.

*20. Op welke deelprocessen van offline uitgeven heeft online uitgeven de grootste invloed gehad en waarom?*

Het creëren van nieuws. Vroeger bepaalde de uitgever wat de gebruiker te zien kreeg. Dit geldt overigens voor alle mediatypen denk hierbij ook aan Radio en TV. Er zijn nu zoveel manieren om nieuws te vergaren zodat de klant niet meer zit te wachten op aangeboden artikelen in offline informatieproducten. De klant bepaalt zelf over wat en wanneer hij geïnformeerd wil worden. De core business blijft wel het redactionele proces maar wij als uitgever zullen er meer waarde aan toe moeten door het nieuws te duiden en het aanbrenge van verdiepingen en deze content op een makkelijk toegankelijke manier aanbieden aan de klant. Door onze journalistieke kennis kunnen wij als vakuitgever orde scheppen in een betrekkelijke chaos van informatieproducten. De merken voegen ook waarde toe in die zin dat de klant er van uit kan gaan dat deze informatie gescreend is en onafhankelijk is. Maar we zijn er nog niet helemaal uit wat nu precies onze rol is in het internettijdperk. Ik weet dat andere grote vakuitgevers hier ook mee worstelen. Onze journalisten worden content producers waarbij ook content van anderen door ons kanaal kan lopen. Wij investeren weer volop in de ontwikkeling van talent, content en intellectueel eigendom.

*21. Welke deelproces is als primair proces te definiëren bij online uitgeven?*

Kennis van het redactionele proces. Zorg dat je klant toegang krijgt tot personaliseerde content. Techniek is hierbij de kern. Stop met traditioneel denken! Redactionele autoriteit is in zijn algemeenheid op het internet minder belangrijk geworden.

Probeer de informatie af te stemmen op de klantbehoefte van dat moment. Bij wetenschappelijke informatie is gecertificeerde informatie wel van belang.

*22. Welk type medium leent zich het best voor arbeidsmarktcommunicatie?*

Een combinatie van print en online. Met de nadruk op offline. Hangt wel af van een aantal variabelen zoals opleidingsniveau en type banenzoeker, actief of passief. Met online bereik je de actieve zoeker. De latente en passieve zoeker bereik je beter met offline. Deze groep is juist voor de bedrijven heel interessant. Opvallend is het verschil in kwaliteit van de response. Bij offline is de response vaak minder dan bij online, maar wel van een veel betere kwaliteit. De response op online is in absolute zin veel hoger maar van een lage kwaliteit. Werkgevers ondervinden hier vaak hinder van en worden daardoor terughoudend bij het inzetten van online vacatures op grote horizontale job boards.

*23. Wat zijn jullie ervaringen met jullie vacaturebank Nationale Vacature Bank*

De Nationale Vacature Bank is voor ons een winstgevend product. Het is een stand alone product waarvoor een externe sales organisatie verantwoordelijk is voor de advertentieomzet. De verwachting is dat de winst de komende jaren zal stijgen. We zijn naast Monsterboard de

2° in de markt. De telegraaf is de derde partij van belang. Alle andere job boards spelen nauwelijks een rol van betekenis.

## **Bijlage 5**

### **Gespreksverslagen met de experts**

**Naam geïnterviewde : Taeke Kuyvenhoven**

**Naam organisatie : Liones Groep**

**Functie : uitgeef directeur**

**Datum vraaggesprek : 23 november 2006**

**Plaats vraaggesprek : Kantoor Liones in Rijswijk**

- 1. Hoe definieer jij online uitgeven?*

Uitgeven via het internet met als belangrijkste doel het creëren van bereik met een doelgroep gelijkgestemden.

2. *Wat beschouw jij als het primaire proces van de vakuitgeverij in de 21<sup>e</sup> eeuw?  
Wat is de kerncompetentie en wie zijn de sleutelfiguren?*

Nieuwe combinaties zoeken en uitproberen. Het creëren van een community en door middel van cross selling deze doelgroep optimaal bedienen. De sleutelfiguur is de creatieve uitgever met visie die als regisseur optreedt en nieuwe experimenten durft aan te gaan. 10 x iets uitproberen en 1 x slagen is beter dan niets willen uitproberen en vast blijven houden aan het papieren model. Ervaring opdoen via trial and error geeft uiteindelijk een voorsprong t.o.v. de concurrentie

3. *Wat is voor vakuitgevers momenteel het grootste probleem?*  
- *omgaan met internettoepassingen het vinden van de juiste PMC en business model*  
- *toenemende concurrentie van nieuwe toetreders*

Het vinden van het juiste bedrijfsmodel/exploitatiemodel en de juiste product markt combinaties, omdat de ontwikkelingen zo snel gaan en er nauwelijks betrouwbare referentiepunten zijn.

De gevestigde uitgeverijen hebben een absoluut voordeel ten opzichte van nieuwe online toetreders omdat zij over een merk en een vaste klantengroep vanuit offline producten beschikken, waarmee ze vaak al jarenlang een goede relatie hebben opgebouwd.

4. *Wat zijn de grootste voordelen van online uitgeven voor de gebruiker?*

Vindbaarheid, snel en goedkoop zijn aspecten van online die passen in het huidige tijdsgewricht waarbij de markt is veranderd van een verkopers markt bij offline naar een kopersmarkt bij online. De klant bepaalt zelf wat en wanneer en vaak ook tegen welke prijs hij iets wil kopen

5. *Wat zijn de grootste nadelen van online uitgeven voor de uitgever?*

Het kannibaliserend effect op met name de abonnementsinkomsten. Daarnaast het vinden van het juiste verdienmodel. Zeker omdat bij de klant het beeld leeft dat alles via het internet gratis is! Als je echt zoekt is er op het internet ongelofelijk veel gratis beschikbaar.

6. *Ontsluiting van de juiste informatie is belangrijk. Hoe zij jij de ontwikkelingen van IR systemen en de positie van vakuitgevers t.o.v nieuwe toetreders zoals google scholar en wikipedia?*

Voor vak- en wetenschappelijke informatie is de kwaliteit van de informatie heel belangrijk. Voor deze doelgroep zakelijke gebruikers is niet de beschikbaarheid van de informatie van belang maar veel meer de kwaliteit van de geboden informatie. Uitgevers hebben veel kennis van dit redactionele proces en kunnen als geen ander de informatie certificeren. Het op het juiste moment deze informatie te weten ontsluiten, immers wanneer de klant er om vraagt, is hierbij cruciaal. De snelheid van het uitgeefproces bij online is sterk toegenomen.

7. *Welke rol zie je voor vakuitgevers het komend decennium t.o.v. nieuw spelers als Google scholar en wikipedia?*

Vakuitgevers hebben een voorsprong als kwalitatieve informatieverancier. Zij moeten echter veel meer cross mediaal gaan uitgeven door het creëren van een community neemt de communicatie met de doelgroep toe en kunnen zij via cross selling tal van andere

informatieproducten aan de doelgroep kwijt. Denk hierbij aan e-zines, events, tools zoals gespecialiseerde software etc.

8. *Welke adviezen zijn te geven aan directies van vakuitgevers om hun positie als informatieleverancier te behouden of versterken?*

Experimenteer ondanks de risico's van kannibalisatie. Zoek samenwerkingsverbanden op met andere externe partijen die van dienst kunnen zijn in het online uitgeefproces. Koop of participeer in startende bedrijven die veel kennis hebben van online uitgeven of van toegepaste IT oplossingen. Probeer daarbij niet steeds zelf het wiel uit te vinden. Kies voor een cross mediaal bedrijfsmodel en focus hierbij sterk op een bepaalde niche of branche of beroepsgroep en probeer te voldoen aan de informatiebehoefte van deze doelgroep. Technologie is hierbij altijd een middel. Toepassingen en ideeën zijn er genoeg in de online wereld. Het gaat om keuzes maken. De markt ontwikkelt zich snel en schoksgewijs. Uiteindelijk bepaalt de organisatie of het management het succes

9. *Welke rol zie je voor gespecialiseerde vakbladen bij arbeidsmarktcommunicatie t.o.v. alternatieve online mogelijkheden zoals vacature sites?*

Focus, focus, focus is ook hierbij van belang. Als de vacatures van een goede kwaliteit zijn zowel in print als in online is er een goede combinatie te maken voor uitgevers van vakinformatie. Zeker nu in een tijd dat er sprake is van een groeiend tekort op de markt van hoger opgeleiden. De grote horizontale job boards zijn in mijn ogen veel te breed en zullen zeker in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt maar een beperkte rol blijven spelen. Allen de actieve zoeker kan hier snel zijn weg in vinden voor zover de geboden informatie actueel is.

**Naam geïnterviewde : Prof. dr. Th Huibers**  
**Naam Organisatie : Universiteit Twente**  
**Functie : Prof essor Information Retrieval**  
**Datum vraaggesprek : 19 september 2006**  
**Plaats vraaggesprek : Kantoor onderzoeker in Amersfoort**

1. *Wat beschouw jij als het primaire proces van de vakuitgeverij in de 21<sup>e</sup> eeuw?  
Wat is de kerncompetentie en wie zijn de sleutelfiguren?*

Op dit moment is de asset van een vakuitgeverij dat ze gecertificeerde informatie bieden van een kwaliteit die getoetst is. Tijdschriften hebben ook wel een archieffunctie en voor een deel een awareness /signaalfunctie. De functie is om bijvoorbeeld nieuwe ontwikkelingen of trends bekend te maken. Dus certificeren, awareness creëren en voor een stuk archiveren.

De belangrijkste competentie van een uitgever is het in kaart brengen van de klantbehoefte, de informatiebehoefte van de lezers en daar goed in te voorzien. Op de tweede plaats het vergaren van content. Zorgen dat er kwalitatieve content ontstaat. De uitgever zou de ideale regisseur moeten zijn van informatiebron tot informatiebehoefte. In feite dus de regisseur van het gehele uitgeefproces. De sleutelfiguren hierin zijn de creatieve managers. Zij die de creativiteit hebben om binnen het uitgeefproces, nieuwe informatie producten te bedenken en lanceren. In feite is deze functie niet verschillend ten opzichte van de papieren uitgeverij.

2. *Wat is voor vakuitgevers momenteel het grootste probleem?*

- *omgaan met internettoepassingen het vinden van de juiste PMC en business model*
- *toenemende concurrentie van nieuwe toetreders*

De grootste uitdaging van online uitgeven is dat je het nieuwe uitgeefconcept/model moet snappen. Door de offline historie binnen de meeste uitgeverijen is dit wel vaak een probleem. Er moet 'out of the box' gedacht kunnen worden. Een tweede belangrijk aspect is branding. Een merk moet wel heel sterk zijn om op het internet te kunnen overleven. De gedachte ik heb een bekend tijdschrift, dus ik maak een website, en organiseer een event is door de internetontwikkelingen helemaal veranderd. Een derde probleem wat vakuitgevers op dit moment voelen is hoe vertaal ik mijn online uitgeefconcepten in een business model, zodat er sprake is van omzet en een cash flow. Er is veel onzekerheid hierover omdat de factoren binnen een maand compleet kunnen veranderen. "Wie het weet mag het zeggen". Inkomstenmodellen hoe ga je geld verdienen is de vraag waar veel uitgevers een antwoord op willen. Is het ontwikkelen van een website een kostenplaats of een inkomstenplaats? Tot slot, als je het uitgeefmodel snapt je als je een brand hebt neergezet, dan moet je ook nog de techniek snappen en kunnen managen. Het managen van IT technieken is voor klassieke uitgeverijen een nieuwe competentie waar ze onvoldoende ervaring mee hebben opgebouwd. Nieuwe toetreders die wel over voldoende technische kennis beschikken, kunnen op een vrij eenvoudige manier de hele kernfunctie van een uitgeverij overnemen. Overigens zijn er inmiddels duizenden online initiatieven een zachte dood gestorven.

3. *Wat zijn de grootste voordelen van online uitgeven voor de uitgever en de gebruiker?*

Enerzijds creativiteit. Je kunt er veel meer kwijt dan in een klassiek product. Anderzijds je veel makkelijker even iets proberen via trial and error bij een tijdschrift is dat veel lastiger en kostbaarder. Drie, online is transparant en heel goed meetbaar. Bijvoorbeeld het aantal leesminuten en wie de lezer is. Afstand en tijd verandert sterk je kunt deelprocessen heel makkelijk uitbesteden.

4. *Wat zijn de grootste nadelen van online uitgeven voor de uitgever en de gebruiker?*

De informatie in online is vloeibaar. Je loopt het risico dat iedereen met je content aan de haal gaat. Een ander nadeel is dat je als gebruiker nooit precies weet hoeveel informatie er is en of je alle informatie wel krijgt via een online medium. In goede vakbladen weet je dat de informatie binnen de context gecheckt is door een redactie.

5. *Ontsluiting van de juiste informatie IR is cruciaal volgens jouw theorie. De aangeboden informatie neemt alsmaar toe. Welke rol zie jij voor vakuitgevers in dit proces. Wat zijn de voordelen van bestaande vakuitgevers t.o.v. nieuwe marktspelers. Hoe zie jij de ontwikkelingen van IR systemen en de positie van vakuitgevers t.o.v. nieuwe toetreders zoals google en wikipedia.*

Bob Marley zei eens: 'In this great future you can't forget your passed' Ondanks het feit dat er soms succesvolle toetreders zijn zonder enig verstand van het vak, is uitgeven voor 90% nog wel een vak. Wat is nu kwaliteitsinformatie en waar zit iemand nu op te wachten. Als je als vakuitgever snapt wat de informatiebehoefte van de klant is en snapt hoe door middel van techniek ook wel tooling genoemd aan deze informatiebehoefte kunt voldoen zul je succes hebben. Het is altijd een combinatie van een model en de tool.

6. *Welke rol zie je voor vakuitgevers het komend decennium t.o.v. nieuw spelers als Google scholar en wikipedia?*

Een blijft zeker een belangrijke rol voor de gevestigde vakuitgeverijen. Als je zoekt op Google scholar naar wetenschappelijke informatie kun je die best vinden maar de bron van deze informatie komt in de meeste gevallen bij een vakuitgever vandaan. In de wetenschappelijke wereld zal de informatie eerst gepubliceerd moeten zijn bij een uitgever of in een gezaghebbend vakblad voordat de informatie geaccrediteerd wordt. De hoofdredactie van deze kwalitatieve vakbladen bewaakt kwaliteit van de geboden informatie. Wetenschappers willen maar wat graag publiceren in de bekende vaktijdschriften. Niemand in de universitaire wereld zal zomaar zijn abonnement opzeggen. Wel is het mogelijk dat met de komst van Google Scholar een discussie ontstaat om de studentenabonnees af te schaffen..

7. *Welke adviezen aan directies van vakuitgevers om hun positie als informatieleverancier te behouden of versterken?*

Probeer los te komen van alleen maar in papier te denken. Definieer wat de toegevoegde waarde is, wat zijn de kansen en wat zijn de bedreigingen van cross mediaal uitgeven? Vervolgens vaststellen waar staan we nu, waar willen we naar toe en hoe pak ik die transformatie aan. Vaak gunnen uitgevers zich deze tijd niet en experimenteren er maar wat op los. Kies voor een heldere positionering. Richt je als vakuitgever op een homogemeene kennisdoelgroep. (Focusstrategie).

8. *Welke rol zie je voor gespecialiseerde vakbladen bij arbeidsmarktcommunicatie t.o.v. alternatieve mogelijkheden zoals: Dagbladen en regionale bladen, internet/company websites, vacaturesites, werving en selectie bureaus?*

De vraag is waar de klontering gaat plaatsvinden. De huidige situatie zal niet blijven bestaan. De vraag is waar het naar toe tendeert. Alles is mogelijk. W&S bureaus vragen zich af of ze meer arbeidsmarktgerelateerde content moeten genereren. Terwijl uitgevers zich afvragen of zij hun dienstverlening op de recruitmentmarkt verder moeten uitbreiden door een meer actieve rol te spelen bij de selectie en werving. De horizontale vakbladen en vacature sites zijn interessant voor een brede oriëntatie terwijl de meer verticaal gepositioneerde vakbladen en portals juist meer diepte informatie geven over een specialisme. Wie van deze partijen gaat de belangrijkste rol spelen bij de matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt?. Persoonlijk geloof ik dat de invloed van W&S bureaus zoals Michael Page en Ebbinge die hun core business kunnen aanbieden aan een tijdschrift of aan een portal zal toenemen. De uitgever is verantwoordelijk voor het uitgeven van een vakblad en portal en de W&S bureaus leveren de functies en we spreken een shared revenu af. Dit gebeurt op dit moment al op diverse plekken.