



Rachel van Staalduinen (345852)  
Master Media en Journalistiek, specialisatie Media en Maatschappij (MM)  
Erasmus School of History, Culture and Communication. Erasmus Universiteit Rotterdam  
Begeleidster: Mijke Slot  
Tweede lezer: Erik Hitters  
12 augustus 2011



SAMENVATTING	9
--------------	---

VOORWOORD	11
-----------	----

## INLEIDING 13

1.1 Introductie	13
1.2 Onderzoek naar innovatie in de nieuwssector	14
1.3 Hoofd- en deelvragen	15
1.4 Onderzoeksmethoden	16
1.5 Relevantie	16
1.6 Leeswijzer	17

## THEORETISCH KADER 17

2.1 Nieuwssector	17
2.1.1 Definitie	17
2.1.2 De historie van innovaties in de nieuwssector	18
2.1.3 Politiek	18
2.1.4 Economisch	18
2.1.5 Sociaal	19
2.1.6 Technologie	19
2.1.7 Huidig nieuwslandschap	20
2.1.8 Technologische convergentie	21
2.1.9 User generated content	21
2.1.10 Nieuws aggregatiesites	22
2.2 Innovatie	23
2.2.1 Definitie	23
2.2.2 Gesloten innovatie	24
2.2.3 Open innovatie	25
2.2.4 Onderzoek naar innovatie	27
2.2.5 Product	27
2.2.6 Organisatie	27
2.2.7 Productieproces	27
2.2.8 Gebruiker	28
2.2.9 Gecombineerde aanpak	28
2.3 Service	29
2.3.1 Definitie service	29

2.3.2 Waarde	30
--------------	----

2.3.3 Gebruikers	31
------------------	----

2.4 Raamwerk	32
--------------	----

2.4.1 Fundamenten van het raamwerk	32
---------------------------------------	----

2.4.2 Variabelen met betrekking tot de waarde- creatie van een organisatie	33
---	----

2.4.3 Variabelen met betrekking tot de gebruikersrol	34
--	----

2.4.4 Aanpassing raamwerk op nieuwssector	35
--	----

2.4.5 Verantwoording raamwerk	39
----------------------------------	----

2.5 Verantwoording theorie	40
----------------------------	----

## METHODEN 43

3.1 Methoden	43
3.1.1 Descriptief en exploratief onderzoek	43
3.2 Onderzoeksmateriaal	45
3.2.1 Selectie van het materiaal	45
3.3 Desk research	48
3.4 Diepte interviews met experts	48
3.5 Toepassing raamwerk op het geselecteerde materiaal	48

## RESULTATEN 51

4.1 Sanoma: NU en NUjj	51
4.2 Waarde	52
4.2.1 Slim dienstenaanbod	52
4.2.2 Waarde-integratie	53
4.2.3 Waardeconstellatie	54
4.3 Gebruikersrollen	55
4.3.1 Consumenten	55
4.3.2 Bewerken	55

4.3.3 Personaliseren	55
4.3.4 Interacteren	56
4.3.5 Creëren	56
4.4 Conclusie Sanoma: NU en NUjij	56
4.5 De Telegraaf Media Groep: alphen.cc en Woerden Dichtbij	59
4.6.1 Slim dienstenaanbod	59
4.6.2 Waarde-integratie	59
4.6.3 Waardeconstellatie	60
4.7 Gebruikersrollen	61
4.7.1 Consumeren	62
4.7.2 Bewerken	62
4.7.3 Personaliseren	62
4.7.4 Interacteren	62
4.7.5 Creëren	63
4.8 Conclusie Telegraaf Media Groep: alphen.cc en Woerden Dichtbij	63
4.9 NOS: NOS Headlines en NOS op 3	66
4.10 Waarde	66
4.10.1 Slim dienstenaanbod	66
4.10.2 Waarde-integratie	67
4.10.3 Waardeconstellatie	67
4.11 Gebruikersrollen	69
4.11.1 Consumeren	69
4.11.2 Bewerken	69
4.11.3 Personaliseren	69
4.11.4 Interacteren	69
4.11.5 Creëren	69
4.12 Conclusie NOS: NOS Headlines en NOS op 3	69
4.13 Dé Weekkrant en de hyperlokale marktplaats een toekomstscenario	72

<b>CONCLUSIE</b>	75
5.1 De gebruiker moet produceren, is de sociale lijm of tip- en meninggever	75
5.2 Belangrijk voor nieuwsproducenten zijn de productie van content en sociale media	77
5.3 Aanbevelingen sector	77
5.4 Toepasbaarheid van het conceptueel raamwerk en vervolgonderzoek	79

<b>BIBLIOGRAFIE</b>	83
---------------------	----

Bijlage I Interviewvragen
Bijlage II Omschrijving slimme diensten
Bijlage III Raamwerk

Delft 2011

De informatie in deze masterthesis is verstrekt op basis van vertrouwen en mag daarom niet voor andere- dan wetenschappelijke doeleinden worden gebruikt. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de auteur van deze thesis: [rachelvanstaalduinen@gmail.com](mailto:rachelvanstaalduinen@gmail.com)

Deze thesis is gemaakt in opdracht en onder begeleiding van:





*“Content is not king anymore, it is context these days.  
It is not about creating content, it is about creating  
platforms for storytelling”*

(Meg Pickard, 2009. The Guardian)





## SAMENVATTING

In deze thesis is onderzoek gedaan naar innovaties door Nederlandse nieuwsproducenten. Innovatie in de nieuwssector is een actueel onderwerp. Er bestaan steeds meer nieuwe technologieën waarop nieuws geconsumeerd kan worden. Het nieuwsgebruik is veranderd in een meer en meer gefragmenteerd gebruik. Nieuwsconsumenten hebben door het groeiende aanbod aan nieuws, ook een grotere keuze. De nieuwsmarkt is daardoor veranderd van een vraaggerichte in een aanbodgerichte markt. Op die markt zijn nieuwe partijen met een focus op internet, zoals Google, actief. Nieuwsaggregatiesites houden zich bezig met de verzameling van bestaand nieuws en bieden dit opnieuw aan de consument aan. Sociale media zoals Twitter en Facebook zijn verwickeld geraakt in het distributieproces van nieuws. Het nieuwslandschap is kortom aan verandering onderhevig dat vraagt om innovaties door nieuwsproducenten.

De innovaties door Nederlandse nieuwsproducenten zijn in deze thesis niet op een traditionele manier onderzocht waarbij het product, de organisatie, het productieproces of de nieuwsconsument zijn geanalyseerd. Voor de analyse van de innovaties is het concept 'service' van Michel et al. (2008) gebruikt. Met service worden alle toepassingen bedoeld die door de nieuwsproducent of andere partijen of de nieuwsconsument, toegepast worden op het nieuwsproduct. Deze toepassingen geven het product meer waarde in het gebruik ervan. De ontwikkelde toepassingen door nieuwsproducenten zijn bijvoorbeeld de mogelijkheid voor nieuwsconsumenten om nieuwsartikelen op te slaan, te delen met vrienden of zelf artikelen te kunnen schrijven. Een voorbeeld van een toepassing van een andere partij is het openbaar vervoer die haar stations beschikbaar stelt voor de verspreiding van het nieuws. De nieuwsconsument kan zijn mening geven over het nieuws. Service is kortom het uitwisselingspro-

ces van kennis en vaardigheden van de nieuwsproducent, andere partijen en de nieuwsconsument.

Gekozen is voor onderzoek op basis van service, omdat de grens tussen de nieuwsproducent en de gebruiker is vervaagd. Nieuwscontent wordt niet langer meer alleen door de nieuwsproducent gemaakt, ook de nieuwsconsument is producent geworden. Met behulp van het service concept kan deze samenwerking tussen nieuwsproducent en consument worden onderzocht in plaats van te onderzoeken wat de nieuwsproducent de consument biedt.

Het onderzoeksmateriaal op basis waarvan deze thesis is geschreven, bestaat uit vier casestudies. Drie daarvan zijn vergelijkende casestudies waarin een voormalige innovatie van een nieuwsproducent wordt vergeleken met een nieuwe innovatie van diezelfde producent. In deze vergelijkende casestudies is onderzocht op welke manier nieuwsproducenten innoveren en welke rollen van de nieuwsconsument daardoor zijn veranderd. De vierde casestudie is een beschrijving van een innovatieproject van een nieuwsproducent waarvan de producten op dit moment ontwikkeld worden.

De resultaten laten zien dat nieuwsproducenten de samenwerking op zoeken met consumenten. Zij worden door nieuwsproducenten gezien als producent, vormers en in standhouders van gemeenschappen of tip- en meninggevers. Om gebruik te kunnen maken van de kennis en vaardigheden van de consument wordt gebruik gemaakt van sociale media. Naast de inzet van consumenten voor de productie van nieuws, wordt er weinig samen gewerkt met andere partijen die meerwaarde kunnen bieden. De samenwerking met programmeurs wordt door nieuwsproducenten niet aangegaan. De ontwikkeling van nieuwe technologieën gebeurt veelal binnen de eigen muren. De ontwikkeling van nieuwe technologische toepassingen is dan ook een bottleneck voor de producenten. Een ander probleem is de bruikbaarheid van de content, tips en meningen die geleverd worden door consumenten. De nieuwsproducenten zijn op zoek naar de juiste rol voor de consument. Zoals de casestudies laten zien, wordt er geëxperimenteerd met de rol van de nieuwsconsument.



## VOORWOORD

Gedurende zes maanden ben ik bezig geweest met het opzetten, uitvoeren en schrijven van deze masterthesis. Ik mocht dit doen bij TNO, onderzoeksinstituut gericht op innovaties voor de overheid en het bedrijfsleven. Mijn collega's van de afdeling Strategies for the Information Society, afgekort SIS, hebben mij geïnspireerd tot de keuze van het onderwerp: innovaties in de nieuwssector. Daarnaast hebben zij zich altijd erg geïnteresseerd in mijn voortgang en ontwikkeling. Met vragen kon ik altijd bij hun terecht.

De opzet, uitvoering en het schrijven van mijn masterthesis heb ik gedaan onder begeleiding van mijn onmisbare begeleidster Mijke Slot. Zij was voor mij een goede gids die mij zo nu en dan weer op het juiste pad wist te zetten. Ook heb ik, ondanks dat er hard gewerkt moest worden, veel plezierige momenten gehad met Mijke. Ik hoop haar dan ook nog meer dan eens te spreken na mijn afstuderen.

Naast het schrijven van mijn masterthesis heb ik meegewerkt aan het MCI-project bij TNO. MCI is de afkorting voor: media en content industrie. Bij dit project stond de vraag naar de invloed van ICT op de mediasector centraal. De Europese commissie heeft TNO en twee Vlaamse onderzoeksinstituten de opdracht gegeven hier onderzoek naar te doen. Mijn aandeel aan het project is een casestudie naar de ontwikkelingen van de Finse mediagroep Sanoma. Met veel plezier heb ik gewerkt aan deze casestudie met als resultaat dat ik de bedrijfsvoering van Sanoma breeduit ken.

Mijn ervaringen met TNO zijn positief. Ik heb mij er vanaf de eerste dag welkom gevoeld en vind het jammer dat ik TNO weer heb moeten verlaten. Voornamelijk de mensen en de sfeer zorgen voor positieve herinneringen. De kans om zes maanden een kijkje te nemen in de TNO keuken, kan ik iedere student aanbevelen. Niet alleen heb ik er veel geleerd over de vele interessante projecten, ook heb ik mijzelf beter leren kennen. Ik kan hierdoor, na mijn

reis, op zoek gaan naar een uitdagende baan die bij mij past.

Tot slot wil ik dit voorwoord afsluiten met het bedanken van familie, vriend en vrienden. Zonder de hulp van mijn ouders had ik deze thesis niet kunnen schrijven, maar ook mijn volledige studieloopbaan heb ik te danken aan hun mentale en financiële steun. Ook wil ik mijn vriend bedanken, mijn grootste steun en toeverlaat. Tot slot wil ik ook mijn zussen en vrienden bedanken voor de nodige ontspanning naast het studeren. Misschien hebben zij dit nooit als steun ervaren, maar zij zijn in grote mate belangrijk voor mij.



# INLEIDING

*“many of the changes have been initiated by new firms that entered the media arena and brought with them innovations in products and processes that have shaken existing players, forcing them to become more customer focused”*

(McKelvie en Picard, 2008)

## 1.1 Introductie

In deze masterthesis worden innovaties in de Nederlandse nieuwssector onderzocht. Innovaties in deze sector zijn een veelbesproken onderwerp omdat de ontwikkelingen waarmee nieuwsproducenten te maken hebben, vragen om verandering (McKelvie & Picard, 2008). Niet alleen vinden er technologische veranderingen plaats zoals de introductie van de smartphone en de iPad (Arsenault & Castells, 2008), ook het nieuwsgebruik is veranderd van het lezen van de krant en het kijken van het journaal op televisie in een meer gefragmenteerd nieuwsgebruik (Costera Meijer, 2007) (Breen, 2009). De nieuwsmarkt kent een groter aanbod aan content dan voorheen waardoor nieuwsgebruikers meer keuze hebben. Dit maakt de markt meer vraag dan aanbod gestuurd (Slot, Ruhe, & Frissen, Nieuws online. Een studie naar digitale nieuwsproductie door traditionele aanbieders en nieuwkomers., 2011).

Nieuws wordt al lang niet meer één keer per dag op papier door de krantenbezorger bij mensen thuis bezorgd. Het internet en nieuwe mediotechnologieën hebben de productie, distributie en consumptie van nieuws veranderd. Nieuwsproducenten stellen de gebruiker in staat te reageren op het nieuws dat de producent heeft geschreven of geven gebruikers de mogelijkheid het nieuws zelf te produceren. Op nieuwsweblog GeenStijl (van internetbedrijf News Media) kunnen gebruikers reageren op nieuwsartikelen en sociale nieuwssite e-Kudos en het videoplatform Vimeo geven de gebruiker de mo-

gelijkheid tot het creëren van het nieuws. De brievenbus is niet langer meer de plek waar het nieuws te vinden is. Nieuwsproducenten hebben veelal een eigen site waar zij nieuws op publiceren, maar zij verspreiden ook steeds meer hun nieuws over sociale netwerksites (Aitamurto & Lewis, 2011).

Niet alleen de traditionele nieuwsproducenten houden zich bezig met de selectie en distributie van het nieuws. Ook nieuwe organisaties met een focus op het internet en nieuwe media zoals Google zijn zich bezig gaan houden met nieuwsactiviteiten (McKelvie & Picard, 2008) (Windeler & Sydow, 2001). Nieuwsaggregatiesites verzamelen het nieuws en bieden het opnieuw aan de gebruiker aan, maar laten de productie van het nieuws over aan de traditionele nieuwsproducenten. Er zijn kortom meer spelers bijgekomen in het nieuwslandschap.

Buitenlandse nieuwsproducenten zoals The NewYork Times en The Guardian hanteren zelfs de strategie dat hun nieuwscontent verweven moet worden met het gehele internet en niet langer meer alleen op hun eigen site moet worden aangeboden (Aitamurto & Lewis, 2011). De nieuwsgebruiker kan kortom op steeds meer plekken nieuws vinden, maar ook het medium waarmee zij nieuws willen consumeren kunnen zij zelf kiezen (Arsenault & Castells, 2008). De Volkskrant heeft bijvoorbeeld niet alleen meer een papieren versie, maar ook een website, een smartphone- en een iPad applicatie.

De veranderingen op het gebied van nieuwe

media, het internet en de veranderde nieuwsgebruiker zorgen voor een grote druk op de traditionele nieuwsproducenten. Zij moeten hun aanbod veranderen om te kunnen concurreren (met andere, nieuwe nieuwsaanbieders) en in te spelen op de veranderde vraag van de nieuwsgebruiker (Picard, 2005). Nieuwsproducenten zijn, als reactie op de ontwikkelingen, bijvoorbeeld portfolio's gaan ontwikkelen waarmee zij kleine subgroepen kunnen bedienen. Daarmee zijn zij aantrekkelijk voor adverteerders die nog steeds nummer één zijn voor het genereren van inkomsten (Picard, 2005). *nrc-next* is hiervan een voorbeeld: adverteerders bereiken hiermee jonge hoogopgeleide mensen. Ook hebben nieuwsproducenten verschillende activiteiten samengevoegd: het NOS-journaal is ook te zien op internet. Ondanks de diversiteit aan portfolio's en de convergentie (het samengaan) van media, neemt de macht van traditionele nieuwsproducenten af (McKelvie & Picard, 2008). De macht van nieuwe mediaorganisaties als Google is groter geworden dan die van de traditionele mediaorganisaties. Zelfs groter dan Time Warner, het grootste mediabedrijf ter wereld (Economist, 2006).

Nieuwsproducenten zijn echter nog steeds belangrijke spelers in onze democratische samenleving (Graber, 2006). Zij informeren burgers over binnen- en buitenlandse activiteiten, politiek en andere belangrijke zaken met betrekking tot het leven van de individuele burger en gemeenschappen. De kwaliteit van het nieuws blijft een zeer belangrijk aspect omdat het in grote mate zorgt voor de beeldvorming van zaken die burgers alleen via de media kennen. Traditionele journalisten, die werkzaam zijn bij nieuwsproducenten, streven vaak naar een objectieve berichtgeving, duiding van complexe vraagstukken en hebben het informeren van burgers tot doel (Wahl-Jorgensen & Hanitzsch, 2009). De technologie heeft echter de manieren waarop traditionele journalisten hun werk doen veranderd (Pavlik, 2000). Online spelers maken gebruik van burgerjournalistiek en communitymanagers die niet altijd de kwaliteit van het nieuws op de eerste plaats zetten. Traditionele journalisten van nieuwsproducenten vervullen daarom nog steeds een belangrijke maatschappelijke functie (Graber, 2006).

Gezien de hierboven beschreven ontwikkelingen in de nieuwssector en het belang van de traditionele nieuwsproducenten, lijkt innoveren voor nieuwsproducenten evident. Met innovatie wordt hier de implementatie van een nieuw of significant

verbeterd product bedoeld of een nieuw proces met betrekking tot de bedrijfsvoering (Jacobs, 2007). De organisatiecultuur binnen de traditionele nieuwsproducenten wordt gekenmerkt door een werkwijze die gericht is op de organisatie zelf en haar activiteiten en niet op haar producten, gebruikers of markten (Küng, Leandros, Picard, Schroeder, & Wuff, 2008). De bereidheid om te veranderen is vaak laag, innovaties zijn veelal gericht op korte termijn, er is weinig sprake van open samenwerking (zowel in- als extern), traditionele journalistieke waarden wringen vaak met nieuwe commerciële doeleinden en vaak is er sprake van onvoldoende managementsteun (Slot & Frissen, Als onzekerheid de enige zekerheid is, 2010). Het vernieuwde nieuwslandschap dwingt de gevestigde nieuwsproducenten echter te innoveren waarbij zij de gebruiker in het innovatieproces centraal moeten zetten en voordelen voor die gebruikers moeten creëren (McKelvie & Picard, 2008).

## 1.2 Onderzoek naar innovatie in de nieuwssector

Er wordt veel onderzoek gedaan naar innovatie in de nieuwssector. Jankowski en Van Selm deden bijvoorbeeld onderzoek naar de vertaling van kranten en televisie in online producten (2000), Küng et al. onderzochten de manier waarop nieuwsproducenten omgaan met de ontwikkelingen in de sector (2008). Onderzoek naar de verandering van het productieproces door het internet deed Pavlik (2000) onderzoek en de veranderde rol van de nieuwsgebruiker staat centraal in het onderzoek van Chhatpar en Pérez-Quiñones (2006). Naast deze onderzoeken zijn er nog vele anderen die soortgelijke aspecten onderzochten. Al deze onderzoeken zijn echter gebaseerd op traditionele onderzoeksmodellen die onderscheid maken tussen (1) product, (2) organisatie, (3) productieproces en (4) de nieuwsgebruiker. Wanneer wordt gekeken naar een nieuwswebsite dan worden aspecten zoals ontwerp en interactiviteit geanalyseerd. In onderzoek naar de organisatie wordt veelal de organisatiecultuur onderzocht. Bij het productieproces staat de manier waarop de journalist zijn werk doet centraal. Gebruikersonderzoek kan tot slot een beschrijving geven van bijvoorbeeld de activiteiten van de gebruiker of de onderliggende motivatie voor nieuwsgebruik.

Het onderscheid dat in deze onderzoeken wordt gemaakt, schiet volgens Michel, Brown en

Gallan te kort (2008). In de nieuwssector is namelijk een verschuiving merkbaar waarbij de grens tussen nieuwsgebruiker en -producent vervaagt (Deuze M. , 2007). De gebruiker vervult steeds vaker een actieve rol op het gebied van de productie en distributie van het nieuws (Arsenault & Castells, 2008). Bij het uitvoeren van onderzoek naar innovaties in de nieuwssector zou daarom geen onderscheid gemaakt moeten worden tussen product, organisatie, productieproces en gebruiker (Michel, Brown, & Gallan, An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service dominant logic, 2008a). Een concept dat niet gebaseerd is op dit traditionele onderscheid is het concept service van Michel et al. (2008).

Het fenomeen waarbij een organisatie andere partijen zoals de gebruiker in staat stelt om waarde toe te voegen aan het product, noemen Michel et al. service. Dit concept is niet specifiek gericht op de nieuwssector, maar richt zich op alle economische sectoren. In de nieuwssector is service alle toepassingen door zowel de nieuwsproducent als andere partijen, waaronder ook de nieuwsgebruiker, op het nieuwsproduct dat het product meerwaarde geeft in het gebruik ervan (Vargo & Lusch, 2004). Wanneer een gebruiker bijvoorbeeld reageert op een nieuwsartikel, voegt de hij daarmee waarde toe aan de nieuwswebsite. Andere gebruikers hebben hier profijt van, maar ook de nieuwsproducent zelf kan haar aanbod verbeteren op basis van de feedback van gebruikers. De nieuwsproducent kan op haar beurt ook waarde toevoegen aan de artikelen door bijvoorbeeld belangrijke woorden vet gedrukt weer te geven zodat de gebruiker sneller door het artikel kan lezen. Service is kortom datgene wat aan kennis aan het nieuwsproduct wordt toegevoegd en wat het daardoor meerwaarde geeft in het gebruik.

Deze masterthesis biedt een nieuw perspectief voor innovaties in de nieuwssector. In plaats van denken op basis van traditionele onderscheid: product, organisatie, productieproces en gebruiker, wordt de waardevermeerdering door toepassing van service op nieuwsproducten onderzocht (service-innovatie). Bij het maken van een analyse van service in de nieuwssector worden zowel het product, als de organisatie, als het productieproces en de gebruiker onderzocht. Daarbij wordt uitgegaan van een samenwerking tussen de producent en de gebruiker. Zij voegen beide waarde toe aan het nieuwsproduct. De producent levert niet langer een kant en klaar product, maar biedt toepassingen voor de gebruiker om

het product meer waarde te geven in het gebruik. Op de website van de Huffington Post kunnen gebruikers van Facebook bijvoorbeeld zien welke artikelen door hun vrienden al zijn gedeeld op Facebook (Huffington Post, 2011). Dit is slechts één voorbeeld van de toepassing van service door nieuwsproducenten. Voornamelijk de nieuwe concurrenten op het gebied van nieuws – zoals aggregatiesites – maken in grote mate gebruik van service.

### 1.3 Hoofd- en deelvragen

Op basis van de ontwikkelingen in de nieuwssector (technologische ontwikkelingen en de veranderde rol van de nieuwsgebruiker), de steeds vager wordende grens tussen de nieuwsgebruiker en -producent en de onduidelijkheid over de manier waarop nieuwsproducenten met deze ontwikkeling omgaan, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

*“In hoeverre innoveren Nederlandse nieuwsproducenten op basis van service en welke verandering(en) in gebruikersrollen heeft dit tot gevolg?”*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn zes deelvragen opgesteld die samen moeten zorgen voor een volledige beschrijving van service-innovaties en gebruikersrollen in de nieuwssector. De zes deelvragen zijn:

1. *Welke vormen van service-innovatie zijn te onderscheiden?*
2. *Welke vormen van service worden toegepast door nieuwsproducenten?*
3. *In hoeverre verschillen deze vormen van service ten opzichte van de eerdere situatie?*
4. *Welke vormen van gebruikersrollen zijn te onderscheiden?*
5. *Welke rollen worden gefaciliteerd door nieuwsproducenten?*
6. *In hoeverre verschillen deze nieuwe rollen van de voormalige rollen bij het eerdere nieuwsproduct?*

## 1.4 Onderzoeksmethoden

De methode die wordt gebruikt in deze masterthesis is tweedelig: descriptief en exploratief. Beide zijn kwalitatief. Het exploratieve deel is de ontwikkeling van een conceptueel raamwerk en de analyse van de toepasbaarheid ervan op de nieuwssector. De toepassing van dit raamwerk op de nieuwssector levert een beschrijving op van service-innovaties en gebruikersrollen in de nieuwssector. Dit is het descriptieve deel van deze thesis (zie hoofdstuk 3, methoden).

Het onderzoeksmateriaal in deze thesis bestaat uit vier cases: (1) NU en NUjj van Sanoma, (2) dé Weekkrant van Wegener en Dichtbij van Telegraaf Media Groep, (3) NOS Headlines en NOS op 3 van de NOS en (4) dé Weekkrant en het hyperlokale marktplaats van Wegener. Voor elk van deze eerste drie cases wordt een vergelijking gemaakt tussen de voormalige en de nieuwe innovatie. De Wegenercase is een toekomstscenario van innovatie in de nieuwssector over één jaar. Tot slot wordt ook een crosscase analyse uitgevoerd waarbij de eerste drie cases met elkaar worden vergeleken.

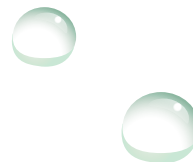
## 1.5 Relevantie

Met deze masterthesis probeer ik een bijdrage te leveren aan bestaand onderzoek naar innovaties in de nieuwssector door een nieuw perspectief te ontwikkelen op basis waarvan innovaties in de nieuwssector geanalyseerd kunnen worden. De theoretische relevantie van deze masterthesis is daarom ook de aanpassing van het op service gebaseerde raamwerk van Michel et al. (2008) en de toepassing ervan op de nieuwssector. Het nieuwe raamwerk kan gebruikt worden in de nieuwssector om vanuit een nieuw perspectief, service, naar innovaties in de nieuwssector te kijken.

Ook wil ik met deze masterthesis een bijdrage leveren aan de beslissingen die in de nieuwssector genomen worden met betrekking tot innovatie. De maatschappelijke relevantie van deze masterthesis is de beschrijving van service-innovaties en gebruikersrollen van een deel van de nieuwssector. Deze thesis biedt een nieuw perspectief op innovaties in de nieuwssector.

## 1.6 Leeswijzer

Deze masterthesis is opgedeeld in zes hoofdstukken. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de theorieën die de basis hebben gelegd voor deze thesis. Ook wordt in dit hoofdstuk het conceptueel raamwerk beschreven en verder uitgewerkt. Dit raamwerk vormt de theoretische basis voor de analyse van serviceinnovatie en de gebruikersrollen. De methode staat beschreven in hoofdstuk 3. Hierin worden zowel de methoden voor het descriptieve als voor het exploratieve onderzoek beschreven. Ook wordt het materiaal voor de casestudies geïntroduceerd. De analyse en resultaten staan beschreven in hoofdstuk 4. Per case wordt hier een beschrijving gegeven van de waarde en gebruikersrollen. In hoofdstuk 5 wordt het onderzoek samengevat en worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord.





*In dit hoofdstuk zullen de theorieën worden behandeld die de basis leggen voor dit onderzoek naar service-innovaties en de verandering in gebruikersrollen in de nieuwssector. Allereerst wordt een beschrijving gegeven van de nieuwssector en de historische ontwikkelingen ervan. Daarna wordt het begrip convergentie behandeld. Twee belangrijke aspecten in het huidige nieuwslandschap zijn user generated content en nieuwsaggregatiesites. Ook deze aspecten worden toegelicht. Het begrip innovatie zal worden uitgewerkt net als twee typen van innovatie: gesloten- en open innovatie. De verschillende stromingen van wetenschappelijk onderzoek naar innovaties staan beschreven in paragrafen 2.2.4 tot en met 2.2.9. Ook wordt het concept service van Michel et al. (2008) behandeld. Wat is waarde nu precies? Welke gebruikersrollen bestaan er? Het raamwerk en de aanpassingen daarop staan aan het einde van dit theoretische hoofdstuk beschreven. Tot slot worden de keuzes die zijn gemaakt voor dit theoretische hoofdstuk verantwoord in de laatste paragraaf.*

## 2.1 Nieuwssector

Deze thesis heeft betrekking op de nieuwssector. Maar wat is de nieuwssector eigenlijk? Welke activiteiten, spelers en ontwikkelingen zijn kenmerkend voor de nieuwssector? In deze paragraaf worden allereerst de definities nieuws en sector uitgewerkt. Vervolgens zijn de historische ontwikkelingen in de nieuwssector kort samengevat. Hierbij wordt begonnen met de uitvinding van de boekdrukkunst en wordt afgesloten met een beschrijving van het moderne nieuwslandschap. Deze historische beschrijving laat zien dat de nieuwssector altijd al aan veranderingen onderhevig is en dat innovatie daarom belangrijk is voor nieuwsproducenten.

### 2.1.1 Definitie

Deze thesis heeft betrekking op de nieuwssector. Iedereen heeft wel een idee wat nieuws is. Berichten over een belangrijke gebeurtenis of datgene wat nog niet bekend was. De definitie van nieuws die in deze thesis wordt gehanteerd is afkomstig van Harrison. Zij omschrijft nieuws als 'datgene wat door een journalist als nieuwswaardig - binnen de context van de organisatie waarin zij werkzaam is - wordt beschouwd' (Harrison, 2009: 161). Nieuws kan kortom

alleen door journalisten worden geproduceerd op basis van eigen maatstaven voor wat nieuwswaardig is. Die nieuwswaardigheid kan per nieuwsproducent of zelfs per journalist verschillen.

De nieuwsindustrie is de specifieke ruimte waarin de economische productie van nieuws plaatsvindt. Met ruimte wordt geen locatie bedoeld, maar een industrietak. De industrietak bestaat uit alle activiteiten die te maken hebben met de productie van nieuws: selectie, controleren van informatie, schrijven, filmen, aanpassen et cetera. Na de productie van nieuws, moet het worden gedistribueerd. Nieuws moet immers bij de nieuwsgebruiker aankomen. Deze distributieactiviteiten vallen echter niet meer binnen de nieuwsindustrie omdat het geen productie activiteiten zijn. In deze thesis wordt echter ook naar de distributie en consumptie van nieuws gekeken. De definitie 'nieuwsindustrie' is daarom niet breed genoeg. Gesproken zal daarom worden over de nieuwssector. Een sector is een onderdeel van de maatschappij vanuit economisch oogpunt (CBS, 2011). Met de nieuwssector wordt dat onderdeel bedoeld waarbinnen de productie, distributie en consumptie van nieuws plaatsvindt.

### 2.1.2 De historie van innovaties in de nieuwssector

De huidige ontwikkeling (innovatie) van de nieuwssector staat centraal in dit onderzoek. Innovaties in de nieuwssector hebben een lange geschiedenis. De innovaties die in het verleden in de sector hebben plaatsgevonden, waren het gevolg van bredere politieke, economische, sociale of technologische ontwikkelingen (PEST) in de sector (Jacobs, 2007). Om de huidige innovaties in een context te kunnen plaatsen, worden de historische ontwikkelingen kort in de volgende paragrafen beschreven. In figuur 1 staat een tijdlijn afgebeeld met belangrijke ontwikkelingen binnen de nieuwssector.



Figuur 1. De historische ontwikkeling van de Nederlandse nieuwssector. Gebaseerd op Briggs en Burke (2002).

### 2.1.3 Politiek

In Europa waren in de zeventiende eeuw de eerste kranten (Corantoes) in handen van kleine groepjes initiatiefnemers. Invloedrijke kardinalen begonnen echter de macht van de media in te zien en begonnen met de oprichting van eigen staatskranten zoals de Gazette in 1631 door Kardinaal Richelieu (Briggs & Burke, 2002). Deze staatskranten moesten een positieve bijdrage leveren aan de beeldvorming van machthebbers (Gorman & McLean, 2003). In de achttiende eeuw groeiden het aantal (staats)kranten en het aantal lezers. Te midden van de enorme toename aan kranten, ontstond de discussie over de macht van deze krantenproducenten (Briggs & Burke, 2002). Kranten gingen deel uitmaken van het dagelijks leven van West-Europese burgers. De beeldvorming van burgers werd daarmee voor een belangrijk deel bepaald door de kranten. Als reactie hierop schreef Jacques-Pierre Brissot de Verhandeling over de noodzaak van vrije pers (Briggs & Burke, 2002). Een betoog voor een pers die onafhankelijk verslag

moet uitbrengen over zaken die belangrijk zijn voor burgers zonder daarbij beïnvloed te worden door bijvoorbeeld politieke- of religieuze figuren (Gorman & McLean, 2003)). Onder andere dit betoog heeft ervoor gezorgd dat kranten zich moeten houden aan wet- en regelgeving.

### 2.1.4 Economisch

De eerste Nederlandse krant binnen een institutionele context was de *Courante uyt Italien, Duytsland, & C* in 1618. Deze krant bestond uit een vel papier dat eenzijdig was bedrukt. Het werd geproduceerd in Amsterdam, in die tijd het centrum van Europa op het gebied van nieuwsbladen (Gorman & McLean, 2003). In Amsterdam werden bladen die één, twee of drie keer per week in het Latijn, Frans, Engels en Nederlands verschenen, geproduceerd en verspreid. In de tweede helft van de zeventiende eeuw was Am-

sterdam uitgegroeid tot het belangrijkste centrum van de Europese boekdrukkunst (Briggs & Burke, 2002).

Een andere economische ontwikkeling in de nieuwssector vond plaats in de negentiende eeuw: de Northcliffe Revolutie in Engeland. Deze revolutie is tekenend voor de veranderingen in de economische organisatie van de pers (ook buiten Engeland): een verandering waarbij de krant afhankelijk werd van adverteerders die op zoek waren naar de aandacht van het publiek (Media Dictionary, 2011).

### 2.1.5 Sociaal

De grote groei in kranten in de zeventiende en achttiende eeuw, was onder andere te danken aan de vele sociëteiten en koffiehuisen. De gespreks- en discussiegroepen dienden als bron voor de dagbladen als *Das curieuse Caffé-Haus zu Venedig* in 1698 in Leipzig en het Milanese dagblad *Il Caffé* van 1764 tot 1766. Ook nam de vraag naar nieuws vanuit het publiek toe. Burgers werden in toenemende mate geletterd en wilden participeren in de beleidsvorming van hun regio of land (Gorman & McLean, 2003). Ook zorgden de vele revoluties in deze eeuwen voor een grote vraag naar nieuws. Een kokkin die per dag vier kranten las was geen uitzondering (Briggs & Burke, 2002). In de laatste zes maanden van 1789 werden als gevolg van de grote vraag naar nieuws, minstens 250 nieuwe kranten opgericht. In Amerikaanse koloniën bestonden voor die tijd al 42 verschillende kranten.

### 2.1.6 Technologie

De boekdrukkunst in het westen uitgevonden in 1450 door Johannes Gutenberg is een belangrijke uitvinding die de nieuwssector drastisch heeft veranderd. Ondanks de populariteit van de handgeschreven nieuwsbrieven, werden drukpersen aangeschaft voor het drukken van pamfletten en corantos. De drukpers bood de makers van pamfletten en corantos de mogelijkheid om snel een grote oplage te drukken (Briggs & Burke, 2002). Handgeschreven nieuwsbrieven waren in die tijd nog populair omdat de rijken op die manier aan geheime informatie konden komen die de overheid liever niet vrij wilde geven. De handgeschreven nieuwsbrieven konden

immers voor elke rijke anders worden geschreven. Snelheid speelde hierbij een ondergeschikte rol. Bij de productie van pamfletten was snelheid echter wel belangrijk. Met drukpersen werden bijvoorbeeld pamfletten gedrukt tijdens de politieke crisis van 1614 tot 1617 in Frankrijk (Gorman & McLean, 2003). Sinds 1850 is het mogelijk om de krant op papier gemaakt van houtpulp te drukken. De cilinderpers zorgde er in die tijd voor dat een veel hogere snelheid werd bereikt waardoor kranten in een nog grotere oplage gedrukt konden worden in een aanzienlijk kortere tijd (Gorman & McLean, 2003: 5-12).

Naast de snelheid van het drukken heeft transport voor belangrijke veranderingen in de nieuwssector gezorgd. Tijdens de Engelse burgeroorlog werden er bijvoorbeeld nieuwsbulletins naar Boston gestuurd wat leidde tot de oprichting van plaatselijke nieuwsbladen zoals de *Boston Newsletter* in 1704. Snellere mogelijkheden voor het transport hebben de krant tot een massamedium kunnen maken (Briggs & Burke, 2002).

Naast de drukpers en transport zijn er nieuwe mediatechnologieën bijgekomen die een belangrijke invloed hebben op de nieuwssector. Tot het begin van de 19e eeuw had de krant een monopoliepositie op het nieuws (naast de vertellers en toneelstukken over actualiteiten). Nieuws werd echter sinds 1919 via de radio verspreid (Gorman & McLean, 2003). In deze tijd waarin de eerste en tweede wereldoorlog plaatsvonden, was radio een belangrijk democratisch wapen. Sinds 1950 bezit bijna ieder huishouden een radio waarop zowel entertainment, weersvoorspellingen, verslaggeving van evenementen als nieuws werden verkondigd (Briggs & Burke, 2002).

In de jaren vijftig, toen de radio ingeburgerd raakte, werden de eerste televisietoestellen verkocht. De eerste Nederlandse zender, Nederland 1, werd voornamelijk gebruikt voor nieuws en informatievoorzieningen. Hiermee kreeg de krant er nog een concurrent bij, de televisie (Briggs & Burke, 2002). De televisie en de radio zijn inmiddels oudere mediatechnologieën (Breen, 2009).

Na een periode waarin een digitaal netwerk werd gebruikt voor militaire en wetenschappelijke doeleinden, ontwikkelde Tim Berners-Lee in 1991 het World Wide Web voor het grote publiek. Inmiddels zijn miljarden webpagina's toegankelijk via apparaten met internettoegang. Deze apparaten worden dan ook 'nieuwe mediatechnologieën' genoemd. Dit

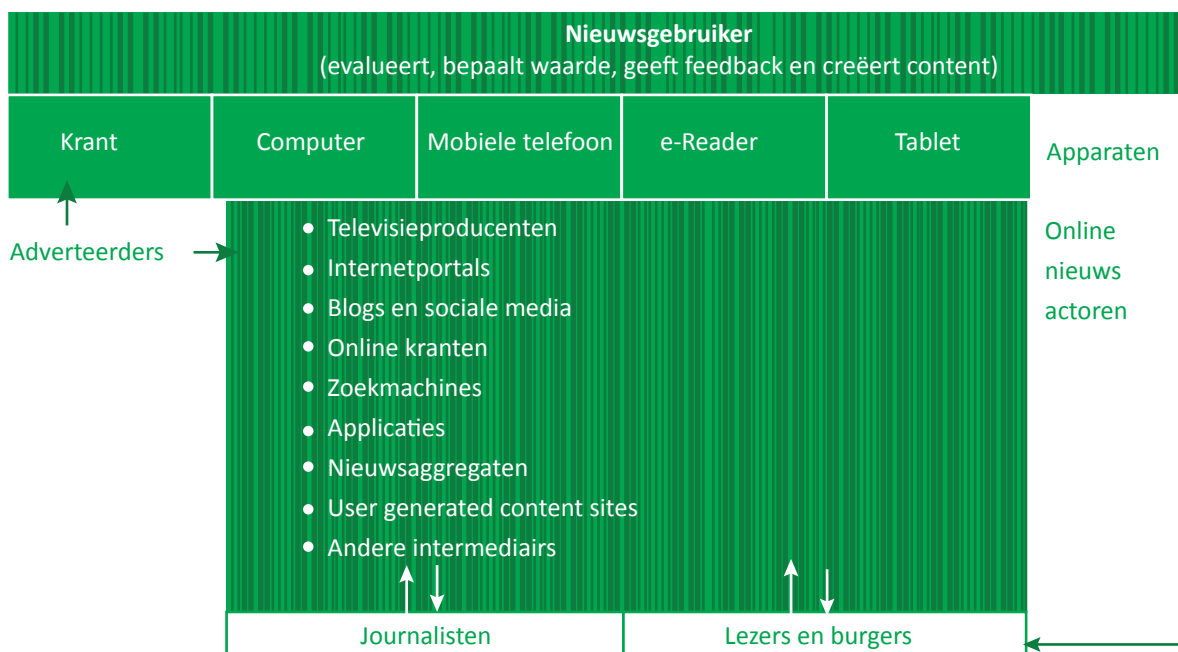
zijn onder andere de computer, mobiele telefoons, digitale camera's, PDA's, MP3 spelers, Ipods, e-readers en tablets (Breen, 2007).

Voorname-lijk het internet heeft grote gevolgen voor de productie en consumptie van nieuws (Slot, Ruhe, & Frissen, Nieuws online. Een studie naar digitale nieuwsproductie door traditionele aanbieders en nieuwkomers., 2011). Nieuws kan via het internet sneller worden verspreid, kan op ieder moment van de dag geconsumeerd worden en komt terecht op steeds meer verschillende plaatsen op het internet omdat het gemakkelijk digitaal te bewerken en te distribueren is. In 1995 was NRC Handelsblad de eerste nieuwsproducent die haar nieuws online aanbood (2011). Het nieuws is in 2011 in verschillende vormen op internet te vinden. Nieuwsproducenten hebben eigen websites (al dan niet betaald of onbetaald) met daarop een digitaal nieuwsaanbod. Er zijn nieuwsapplicaties voor mobiele telefoons of tablets. Online zijn er blogs of digitale platformen met betrekking tot nieuws te vinden. Het internet heeft ervoor gezorgd dat nieuws 24 uur per dag, zeven dagen in de week te consumeren is. Hierdoor is de druk, die op nieuwsproducenten ligt, voor snelle nieuwsverspreiding groter geworden. Daarnaast zijn oude nieuwsartikelen nu terug te vinden in digitale nieuwsarchieven. Tot slot heeft het internet ook de mogelijkheden tot interactie tussen de nieuwsproducent en -gebruiker verbreed (Slot et al., 2011). Nieuwsgebruikers kunnen reageren op nieuwsberichten of zelf artikelen schrijven en toevoegen aan bestaand nieuws. De relatie tussen nieuwsproducen-

ten en -gebruikers is dynamischer geworden (Boczkowski, 2004).

### 2.1.7 Huidig nieuwslandschap

Met de komst van de radio, televisie en nieuwe mediatechnologieën, is het nieuwslandschap drastisch veranderd. Waar krantenproducenten eerder een monopoliepositie hadden, wordt het landschap nu gekenmerkt door een diversiteit aan actoren en mediatechnologieën. Voornamelijk internet en digitalisering hebben de wijze van nieuwsproductie en -consumptie doen veranderen (Jankowski en Van Selm, 2009). Nieuwsartikelen bestaan niet alleen meer uit geschreven teksten, maar worden steeds meer aangevuld met beeldmateriaal als foto's, infographics, video en animaties (Slot et al., 2011). Om alle nieuwe actoren en technologieën waarmee nieuws geconsumeerd kan worden onder te kunnen verdelen, is onderstaande afbeelding ontwikkeld. Deze afbeelding (figuur 2) is gebaseerd op het nieuws value web afkomstig van de Organisation Economic Co-operation and Development (OECD, 2010: 53).



Figuur 2. Online nieuws waarde web. Bron: OECD, 2010

In de figuur heeft de nieuwsgebruiker de beschikking over verschillende soorten apparaten of media voor nieuwsconsumptie: krant, computer, mobiele telefoon, E-reader en de iPad. Verschillende spelers zijn verantwoordelijk voor het aanbod op deze apparaten. In de lijst met actoren staan ook sociale media. Sociale media hebben een belangrijke rol in de nieuwssector omdat zij verbindingpunten zijn waarop nieuwsproducenten, -gebruikers, adverteerders en politici samenkomen (Arsenault & Castells, 2008). In 2010 kwam acht procent van het lokale verkeer op Huffingtonpost.com binnen via links op Facebook (PEW, 2010). Voor vijf van de tien grootste Amerikaanse nieuwssites, was Facebook de tweede of derde populaire bron die verwees naar het nieuws. Zoeken naar nieuws is de belangrijkste ontwikkeling van de afgelopen 10 jaar. Google is verantwoordelijk voor 30 procent van het verkeer op nieuwssites. De komende jaren zal het delen van nieuws volgens PEW steeds belangrijker worden (PEW, 2010).

Onderaan in de afbeelding staan de journalisten, zij zijn de producenten van de content dat vervolgens bewerkt en gedistribueerd wordt door de online nieuwsactoren. Ook staan hier lezers en burgers afgebeeld. Zij zijn bronnen voor de online nieuwsactoren, leveren zelf content of ideeën aan voor nieuwe nieuwsproducties door content te plaatsen op websites van nieuwsproducenten of via sociale media zoals Twitter en Facebook.

### 2.1.8 Technologische convergentie

Het bestaan van alle verschillende mediatechnologieën resulteerde in het samengaan van deze technologieën, zogenaamde technologische convergentie. Het begrip 'convergentie' werd uitgewerkt door Rich Gordon (2002). Het begrip is afkomstig van het begrip 'synergie' dat de eerste vormen van samenwerking tussen kranten- en televisieorganisaties beschrijft. Een voorbeeld hiervan is de promotie van kranten op televisie. Inmiddels wordt convergentie gebruikt om te kunnen spreken over het elektronische contentaanbod. Er bestaan verschillende uitwerkingen van het begrip. Met 'eigendomsconvergentie' wordt het eerder genoemde synergie bedoelt. Hiervan is sprake wanneer één mediaorganisatie meer dan één activiteit bezit, bijvoorbeeld print- en televisieactiviteiten. Wanneer content binnen de eigen organisatie of met externe partijen wordt gedeeld, is er sprake van 'tactische convergentie'. Bij deze vorm van con-

vergentie is een gedeeld eigendom niet noodzakelijk. Content kan ook met andere partijen -die géén eigenaar zijn van die content- worden gedeeld. Een voorbeeld van het samengaan van mediatechnologieën zijn uitzendinggemist.nl, een platform waarop gebruikers televisieprogramma's terug kunnen kijken via het internet. Een ander voorbeeld is Skype, de mogelijkheid tot telefoneren via het internet of het kunnen beluisteren van de radio op een mobiele telefoon. Voorbeelden met betrekking tot nieuws zijn het radioprogramma Goedemorgen Nederland dat doorging als televisieprogramma en de fysieke kranten die nu ook digitaal te lezen zijn zoals dagblad *Trouw*.

### 2.1.9 User generated content

Een fenomeen dat gepaard gaat met de ontwikkeling van het internet en nieuwe technologieën is user generated content. User generated content is content die: (1) publiek gemaakt is via het internet, (2) een bepaalde mate van creativiteit bevat en (3) gecreëerd is buiten professionele routines en activiteiten om (OECD, 2007). Het gaat hierbij bijvoorbeeld om Youtube filmpjes die gemaakt en op het platform geplaatst zijn door mensen die dat niet doen uit financiële overwegingen.

Redenen voor mensen om zelf content te creëren en te verspreiden lopen uiteen. Sociale fora leveren een bijdrage aan het fenomeen user generated content. Het digitale netwerk motiveert mensen om content te creëren en dat te verspreiden in hun eigen netwerk op internet. Zo maken mensen bijvoorbeeld foto's van een evenement waar zij bij aanwezig waren en zetten die foto's op Facebook zodat hun contacten op dat sociale platform die foto's kunnen zien. Een andere reden voor de creatie en verspreiding van eigen content is zelfexpressie (Shao, 2008). Het toenemend aantal mogelijkheden om foto's, filmpjes of teksten te creëren stimuleert mensen om creatief te zijn. De moderne software maakt het daarnaast steeds eenvoudiger om audio, video of beelden te bewerken. Tot slot kan ook het streven naar bekendheid een reden zijn voor het creëren van user generated content (OECD, 2007) (Van Zoonen, 2004).

Bij de creatie van content halen mensen regelmatig hun inspiratie uit bestaand werk gecreëerd door bijvoorbeeld de traditionele media (Holbert, 2005). Dit kan zowel een bedreiging als een aanvul-

ling vormen voor traditionele mediaorganisaties. Om aantrekkelijk te zijn voor gebruikers moeten mediaorganisaties relevante, nieuwe en aanlokkelijke content bezitten. Deze content kunnen zij zelf maken, maar dit kost veel tijd en geld. Ter aanvulling op de eigen content kunnen mediaorganisaties de content van gebruikers toevoegen aan de eigen collectie. Daarnaast zorgt de mogelijkheid voor gebruikers om content toe te kunnen voegen voor interactie met de gebruikers (OECD, 2007) (Shao, 2008).

Ook al is user generated content voor een groot deel niet commercieel, commerciële organisaties – zoals nieuwsproducenten - spelen vaak een rol in het aanmoedigen, faciliteren, doorzoeken, aggregeren, filteren en verspreiden van user generated content. Zij hanteren daarbij vijf verschillende modellen: (1) vrijwillige bijdrage, (2) gebruikers moeten betalen voor de service, (3) op advertenties gebaseerd model, (4) content en technologie hebben licenties voor derde partijen, (5) verkopen van goederen en service aan de gebruikers (OECD, 2007).

Nieuwe digitale vormen van nieuwsproducten bestaan in toenemende mate uit platformen voor gedecentraliseerde creativiteit (user generated content). Gebruikers van deze producten kunnen reacties toevoegen aan de artikelen die geschreven zijn door de journalisten. In andere gevallen kunnen gebruikers zelf eigen nieuwsartikelen uploaden. Wanneer nieuws op een niet commerciële basis wordt ontwikkeld door anderen dan journalisten, wordt dit burgerjournalistiek genoemd. Burgerjournalistiek moedigt gebruikers aan het nieuws te corrigeren, aan te vullen of te becommentariëren (Atton, 2009). Een voorbeeld van burgerjournalistiek in de context van een professionele nieuwsproducent is GroundReport, een platform waarop gebruikers eigen nieuwsartikelen kunnen uploaden. Deze artikelen worden gecontroleerd en zo nodig gereviseerd door professionele journalisten. Een voorbeeld van burgerjournalistiek buiten een professionele organisatie om is Drudge Report. Deze blog, opgericht door Matt Drudge, bestond in de beginfase uit columns met roddels over Hollywood en Washington. Deze columns kwamen voort uit tips die Matt Drudge kreeg van anderen. Inmiddels is het blog uitgegroeid tot een professioneel blog met nieuwsartikelen en is daarmee het niveau van burgerjournalistiek ontstegen: het blog is commercieel geworden en de teksten worden geschreven door journalisten.

### 2.1.10 Nieuws aggregatiesites

Sinds 2000 houden ook online spelers als Yahoo en Google zich bezig met de verspreiding van nieuws. De Nederlandse versie van GoogleNews bestaat sinds 2006. Deze zogenaamde nieuws aggregatiesites, verzamelen de content van nieuwsproducenten en bieden dat aan in een eigen opmaak op de eigen website. Gebruikers kunnen de kop en lead lezen en als zij het hele artikel willen lezen, worden zij doorgestuurd naar de website van de nieuwsproducent. De gebruiker komt uiteindelijk dus nog steeds uit op de website van de nieuwsproducent, maar omdat veel gebruikers alleen de lead en kop lezen (Chowdhury, 2006), missen nieuwsproducenten de bezoekers op hun eigen sites. De lagere bezoekersaantallen komen vervolgens de advertentie-inkomsten niet ten goede. Aggregatiesites vormen daarom zowel een bedreiging als een aanwinst voor nieuwsproducenten (Arsenault & Castells, 2008). Het grootste probleem voor nieuwsproducenten is echter dat zij nog steeds betalen voor de dure productie van het nieuws terwijl aggregatiesites deze content overnemen en aanbieden aan de gebruiker. Aggregatiesites creëren zelf dus geen content, maar profiteren van de content van de nieuwsproducenten (Chowdhury, 2006).

*De nieuwssector was en is nog steeds onderhevig aan veranderingen. Die veranderingen zorgen ervoor dat nieuwsproducenten hun nieuwsproducten moeten blijven vernieuwen. Als zij dat niet doen, beantwoorden zij niet aan de vraag van de moderne nieuwsconsument en zal deze consument wellicht overstappen naar een andere nieuwsaanbieder. Nieuwsaanbieders zijn daarom genoodzaakt te innoveren. In de volgende paragraaf zal het begrip innovatie verder worden uitgewerkt.*

## 2.2 Innovatie

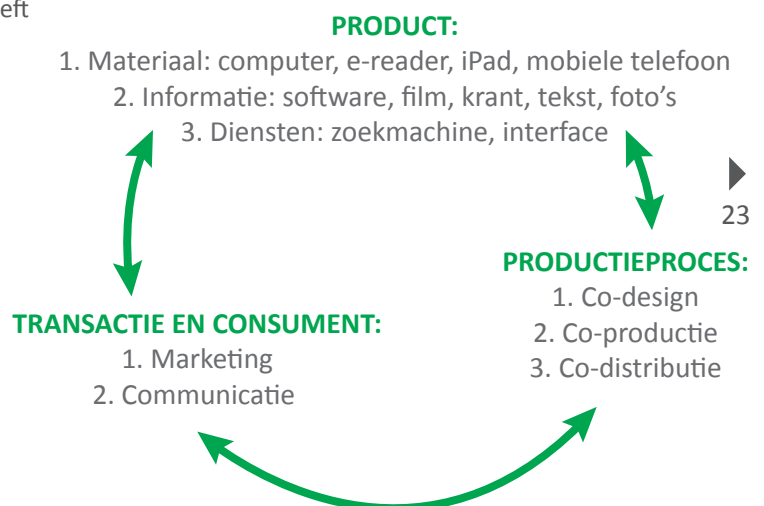
Bedrijven innoveren omdat zij zich moeten blijven ontwikkelen om zo de concurrentie aan te kunnen. Daarbij gaat het om het creëren van waarde. Waarde voor de klant die anders is dan datgene wat de concurrent aan waarde te bieden heeft (Jacobs, 2007). Nieuwsproducenten moeten nieuwsproducten ontwikkelen die aantrekkelijk zijn voor de gebruiker, anders kan de organisatie niet blijven bestaan. In deze paragraaf wordt het begrip innovatie behandeld. Wat is nu precies innovatie en hoe kunnen nieuwsproducenten innoveren?

### 2.2.1 Definitie

Het begrip innovatie is afkomstig van het Latijnse 'Innovationem' wat vernieuwing of verandering betekent. In de breedste interpretatie van het begrip innovatie, zijn het alle menselijke handelingen die gericht zijn op vernieuwing (Garcia & Calatone, 2001). Onder innovatie kan ook datgene dat nieuw is met een toegevoegde waarde worden verstaan (Chakravorti, 2003). Bovenop deze definitie kan ook de commerciële toepassing ervan als innovatie worden gezien (Jacobs, 2007). Deze definitie heeft betrekking op organisaties die voordeel willen behalen met innovaties. Van de Ven formuleerde een definitie van innovatie die deze institutionele context beschrijft: "ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën door mensen die gedurende een bepaalde periode verwickeld zijn in een transactie met anderen in een institutionele context" (1986: 590). Succes is echter in de definities van innovatie niet opgenomen.

Er zijn verschillende niveaus waarop geïnnoveerd kan worden in de nieuwssector. Jacobs noemt er drie: product, transactie/gebruiker en het productieproces. Innovaties op het niveau van het product kunnen materiële zaken betreffen zoals bijvoorbeeld de overstap naar tabloid formaat. Ook kan er geïnnoveerd worden op basis van de informatie. *nrc-next* past bijvoorbeeld haar schrijfstijl aan op basis van onderzoeken naar leesgedrag. Tot slot zijn ook productinnovaties mogelijk op basis van de diensten. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de zoekmachine op de website van de Volkskrant. Innovaties op basis van het productieproces betreffen die aanpassingen die het proces van het produceren van het nieuws vereenvoudigen of verbeteren. Gebruikers kunnen bijvoorbeeld geschreven artikelen toevoegen wat het aantal artikelen vergroot. Ook de overgang van conventionele

offsetplaten naar moderne computer-to-plate offset drukpersen die sneller en goedkoper grote oplagen kunnen drukken, is een voorbeeld van een innovatie op het niveau van het productieproces. De derde vorm van innovatie is die op het niveau van de marketing en communicatie. Een nieuwe manier om het nieuwsproduct in de markt te zetten is innovatie op dit niveau. In figuur 3 zijn de drie niveaus van innovatie te zien.



Figuur 3. Drie niveaus van innovatie. Gebaseerd op Jacobs, 2003

Innovaties kunnen echter, naast het product, productieproces of transactie, ook de organisatie zelf betreffen. Dit zijn secundaire innovaties. Wanneer het de organisatie betreft, wordt er vaak gesproken over sociale innovatie omdat het de cultuur en de werknemers betreft die betrokken zijn bij de innovatieprocessen (Küng, Leandros, Picard, Schroeder, & Wuff, 2008). Bedrijven zoals Google of Philips hebben mensen in dienst die ervoor moeten zorgen dat de organisatie als geheel gericht is op innovatie. Werknemers krijgen bijvoorbeeld vrije uren die zij mogen besteden aan een eigen innovatief project. Ook wordt er geïnvesteerd in scholing en workshops

(Auletta, 2010).

Innovaties kunnen kortom plaatsvinden op verschillende niveaus: product, productieproces, transactie en organisatie. Of er sprake is van een innovatie, is ook afhankelijk van de subjectieve ervaring (Garcia & Calatone, 2001). Voor de nieuwsproducent kan een aanpassing van een nieuwsproduct aanvoelen als een innovatie (omdat zij er veel tijd en energie in hebben gestoken), maar voor de nieuwsgebruiker kan het overkomen als slechts een simpele aanpassing en hij zal dus niet spreken over een innovatie. De definitie van Garcia en Calantone bevat deze subjectieve ervaring: "Innovatie is een –door de mens- geïnitieerde en gerichte verandering in een systeem die, vanuit een bepaald gezichtspunt en binnen een bepaald tijdbestek, als sprongsgewijs wordt ervaren" (Garcia & Calantone, 2002: 110).

Concepten die relevant zijn voor deze subjectieve ervaring van innovatie zijn incrementele en radicale innovatie (Jacobs, 2007). Incrementele innovaties zijn verbeteringen die stap voor stap worden doorgevoerd, gebaseerd op bijvoorbeeld gebruikersfeedback. Incrementele innovaties zijn belangrijk in de nieuwssector. Wanneer er geen incrementele innovaties zouden plaatsvinden, zouden gebruikers uitgekeken raken op het nieuwsproduct en overstappen naar de concurrent. Vanuit een economisch oogpunt zijn incrementele innovaties daarom van groot belang (Jacobs, 2007). Radicale innovaties zijn compleet nieuwe, alles veranderende of baanbrekende innovaties (Veryzer, 1998). Markides en Geroski definiëren radicale innovatie als hoofdzakelijk nieuwe waarde proposities die bestaand gebruikersgedrag en gewoonten veranderen (2005). Een voorbeeld van radicale innovatie is de telefoon. Radicale innovaties zijn over het algemeen minder georganiseerd, gestructureerd en komen minder vaak voor dan incrementele innovaties. Het effect van radicale innovaties zoals het internet werd voorafgaand aan de introductie ervan ook niet voorzien.

In deze thesis wordt uitgegaan van de definitie van innovatie van Michel, Brown en Gallan: "innovaties zijn nieuwe of gewijzigde tastbare producten of onaantastbare services die de rol van de gebruiker veranderen" (2008a: 60). Zij concludeerden dat er sprake is van een innovatie wanneer de rol van de gebruiker verandert als gevolg van een nieuwe of gewijzigd tastbaar product of ontastbare service. Een nieuwsproducent innoveert op basis van een nieuwe of gewijzigd tastbaar product of ontastbare service dat zij aanbiedt aan de gebruiker.

De gebruiker moet op zijn beurt de verandering van het product of service ervaren als een innovatie. Dit gebeurt wanneer één of meerdere rollen van de gebruiker veranderen door het nieuwe product of service. Een voorbeeld hiervan is gratis dagblad De Pers. Dit dagblad biedt de gebruiker sinds kort nieuwe service door de krant ook digitaal aan te bieden. De gebruiker gaat het product anders gebruiken. Ook Jacobs constateerde deze verandering in gebruikersrollen als gevolg van een verandering van het product of service. Hij concludeerde dat gebruikers in sommige gevallen een actieve rol aan moeten nemen en nieuwe dingen moeten leren voordat zij gebruik kunnen maken van de innovatie (Jacobs, 2007).

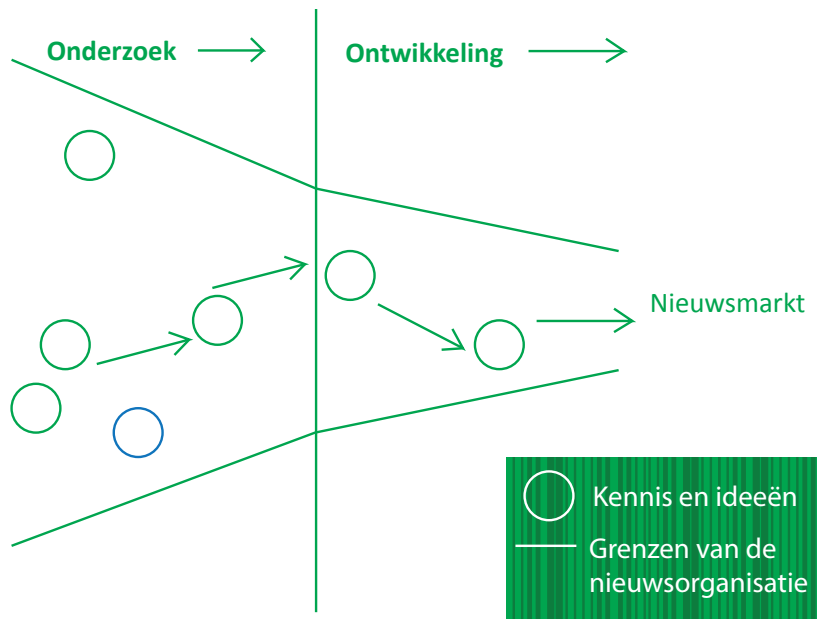
## 2.2.2 Gesloten innovatie

De manier waarop nieuwsorganisaties innoveren is voor een groot deel van invloed op het succes van nieuwsorganisaties (Küng, Leandros, Picard, Schroeder, & Wuff, 2008) (Chesbrough, Open innovation: researching a new paradigm, 2003a). Om die reden wordt in deze thesis ook de manier waarop nieuwsorganisaties innoveren geanalyseerd. Daarbij wordt onderzocht in hoeverre het netwerk waarin nieuwsorganisaties samenwerken verandert bij het proces van innovatie. De concepten gesloten en open innovatie van Chesbrough zijn daarbij relevant.

Gesloten innovatieprocessen zijn sinds de opkomst van de nieuwsbladen in 1620 kenmerkend voor de traditionele manier van werken door nieuwsproducenten: innovaties waren het gevolg van interne inspanningen zoals in het geval van de Boston Newspaper waarbij het drukken van eigen nieuwsbulletins leidde tot de oprichting van de gelijknamige krant. Om deze manier van werken te illustreren is het proces van gesloten innovatie schematisch in beeld gebracht (figuur 4). De figuur geeft het proces van gesloten innovatie weer. De linkerkant van de figuur laat het begin van het innovatieproces zien, de rechterkant de eindfase. De cirkels in deze figuur zijn de onderzoeken en ideeën die gebruikt worden voor innovatie. Deze onderzoeken en ideeën zijn afkomstig uit dezelfde organisatie. De doorgetrokken lijnen er omheen geven dan ook de begrenzing aan, het betreft hier een gesloten proces. De organisatie kijkt in dit geval alleen naar het onderzoek en de ideeën die binnen de eigen organisatie zijn ontstaan en ontwikkelt op basis daarvan nieuwe innovaties. De organisatie werkt kortom autonoom en zonder input van



buitenaf (Chesbrough, Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology, 2003b).



Figuur 4. Proces van gesloten innovatie. Gebaseerd op Chesbrough, 2003

Het proces van gesloten innovaties werd voornamelijk gehanteerd om projecten die veelbelovend leken, maar achteraf teleurstellend bleken te zijn, buiten de deur te houden. Bijvoorbeeld omdat de informatie op basis waarvan innovatieprojecten gestart werden onvolledig of misleidend bleken te zijn (Chesbrough, 2003b). Organisaties die op deze manier werkten ontwikkelden -binnen de eigen muren van de organisatie- nieuwe ideeën voor innovatie. De organisatie stond niet open voor externe input, aan ideeën van buiten de organisatie werd weinig waarde gehecht. Gesloten innovatie is dan ook het interne proces waarbij eigen kennis en ideeën leiden tot de ontwikkeling van producten die geproduceerd en gedistribueerd worden door diezelfde organisatie (Chesbrough, Open innovation: research a new paradigm, 2006).

### 2.2.3 Open innovatie

In Chesbrough's boek *"Open Innovation: research a new paradigm"* (2006), beschrijft Chesbrough de verschuiving van gesloten naar open innovatieprocessen in het bedrijfsleven. Open innovatie is de antithese van het traditionele innovatieproces zoals beschreven in paragraaf 1.2. Open innovatie –zoals Chesbrough het formuleert- is het gebruik van input

en output van externe kennis en ideeën om de interne innovaties te optimaliseren. Het is een paradigma dat ervan uitgaat dat bedrijven externe kennis

en ideeën net zo goed als interne kennis en ideeën zouden moeten gebruiken voor de eigen ontwikkeling. Waardevolle kennis en ideeën kunnen kortom ontstaan in de organisatie, maar ook erbuiten. Vervolgens kunnen die kennis en ideeën zowel door de eigen organisatie als door andere partijen gebruikt worden (Chesbrough, 2003b).

Een voorbeeld van open innovatie is terug te vinden bij the Guardian, The New York Times en USA Today. Deze nieuwsproducenten hebben

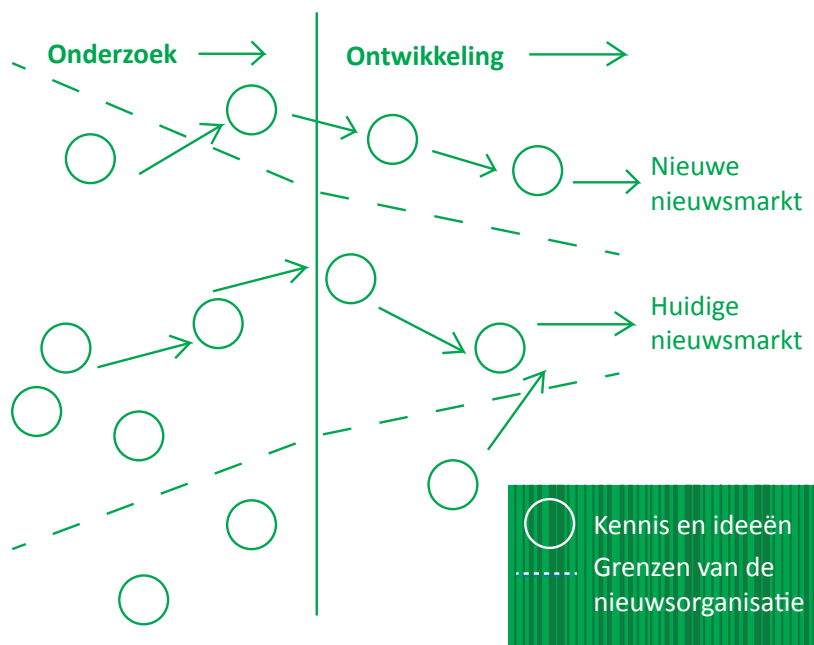
open APIs (Open Applicatie Programma Interface) achter hun website zodat de content op de site openbaar is. Daarmee wordt niet bedoeld dat het te lezen, te luisteren of te zien is, maar dat het gebruikt kan worden in andere applicaties zoals in mobiele applicaties die gemaakt worden door derden (partijen die niets met deze nieuwsproducenten te maken hebben). Een voorbeeld hiervan is de website MovieMusicNow.com, een website die gebruik maakt van de Times filmrecentie API. Dergelijke voorbeelden komen nu nog alleen in het buitenland voor. Deze vorm van open innovatie wordt door Aitamurto en Lewis gezien als de eerste vorm van open innovatie bij online nieuwsproducenten (2011).

Welke brede ontwikkelingen liggen ten grondslag aan open innovatie? Chesbrough noemt er drie. Ten eerste zijn zij het gevolg van de veranderde relatie tussen werkgever en werknemer eind twintigste eeuw. Werknemers blijven steeds minder hun leven lang voor dezelfde baas werken. Doordat zij veranderen van baan, kan hun nieuwe werkgever profiteren van de kennis die de werknemer heeft opgedaan bij de voorgaande werkgever. Ten tweede wordt open innovatie gestimuleerd door de toenemende privatisering, ook in de nieuwssector (Chesbrough, 2003b). Nieuwsproducenten worden commercieel als gevolg van toenemende concurrentie binnen de mediasector en de strijd om een zo groot

mogelijk bereik onder het publiek (Servaes & Tonnaer, 1992). Ten derde wordt open innovatie gevoed door de toegenomen snelheid waarmee nieuwe producten en diensten op de markt komen en de korter wordende periode waarop die producten en diensten op de markt blijven.

Hoe kunnen nieuwsproducenten -of grotere mediagroepen waartoe nieuwsproducenten vaak behoren- open innoveren? Daarvoor moeten zij niet autonoom willen innoveren. Een organisatie moet gebruik maken van alle kennis en ideeën die in de eigen organisatie en daarbuiten beschikbaar zijn. Daarvoor is het noodzakelijk dat een organisatie een divers netwerk aan partners heeft. De nieuwsproducent achter de nieuwe krant *Metro* maakte de afgelopen jaren succesvol gebruik van open innovaties. De Zweedse organisatie begon met de distributie van gratis en snel te lezen kranten in het openbaar vervoer. Voornamelijk veel jonge reizigers lezen daarvoor vaker de krant als zij op weg zijn naar hun werk of opleiding (Michel et al., 2008b). Door samen te werken met partijen die verantwoordelijk zijn voor het openbaar vervoer, kon *Metro* open innoveren. Figuur 5 illustreert het open innovatieproces.

haar omgeving. De grenzen staan kortom open. Kennis en ideeën kunnen uit de organisatie naar buiten vloeien of van buiten de organisatie naar binnen gehaald worden. Het opkopen of kopiëren van ideeën valt niet onder open innovatie omdat het moet gaan om de ontwikkeling van een ander of nieuw product in samenwerking met anderen. Tabel 1, op pagina 27, verduidelijkt de verschillen tussen gesloten en open innovatie.



Figuur 5. Proces van open innovatie. Gebaseerd op Chesbrough, 2003

De linkerkant van de figuur laat, net als bij gesloten innovatie, ook hier het begin van het innovatieproces zien, de rechterkant is de eindfase. Kennis en ideeën (de cirkels) zijn afkomstig uit de eigen organisatie of komen van buiten. De stippellijn geeft aan dat er geen gesloten grens bestaat tussen de organisatie en

Gesloten innovatie	Open innovatie
Voorbeelden van industrie: Xerox, ontwikkelt kopieermachines, maar ook haar eigen papier zonder de samenwerking met andere partijen die gespecialiseerd zijn in de productie van papier	Guardian, The New York Times en USA Today: open API's. Content is openbaar beschikbaar voor derden
Veel intern ontwikkelde ideeën	Veel extern ontwikkelde ideeën
Lage mate van flexibiliteit in het werk	Hoge mate van flexibiliteit in het werk
Een beperkt aantal nieuwe projecten	Veel nieuwe projecten
Externe kennis en ideeën niet belangrijk	Externe kennis en ideeën belangrijk

Tabel 1. Gesloten- en open innovaties (Chesbrough, 2003: 23).

## 2.2.4 Onderzoek naar innovatie

Innovatie kan op verschillende manieren worden onderzocht. Zoals in paragraaf 2.2.1 is beschreven, kan innovatie plaatsvinden op het niveau van het product, de organisatie, het productieproces en de gebruiker. In de volgende paragrafen worden deze niveaus van innovatie beschreven.

### 2.2.5 Product

Bij het doen van onderzoek naar innovaties kan een productgeoriënteerde benadering worden gekozen. In de nieuwssector zijn de fysieke krant, radio- of televisie-uitzendingen of het digitale aanbod aan nieuws via het internet de producten. Deze nieuwproducten kunnen zijn geproduceerd door nieuwproducten, maar het kunnen ook producten zijn die bestaan uit bewerkt materiaal dat overgenomen is van een nieuwsproducent. Voorbeeld hiervan is de aggregatiesite GoogleNews. Ook kan het product bestaan uit user generated content dat gefaciliteerd wordt door nieuwproducten. Bij de analyse naar nieuwproducten staat het product centraal en is de service ondergeschikt. Jankowski en van Selm deden onderzoek naar de vertaling van kranten en televisie in online producten (2000). In dit type onderzoek staan bijvoorbeeld aspecten als ontwerp en interactiviteit centraal.

Michel, Brown en Gallan (2008) beargumenteren dat het traditionele productgerichte paradigma om innovaties te onderzoeken, achterhaald is. Zij stellen dat de productgerichte manier van analyse niet verklaart hoe Google de afgelopen tien jaar exponentieel heeft kunnen groeien. Ook kan het succes van de gratis krant 20 Minutes in Zwitserland of het

snel te lezen en gratis dagblad *Metro* in verschillende Europese landen niet worden verklaard aan de hand van dit product gerichte paradigma (Michel et al., 2008).

### 2.2.6 Organisatie

Wanneer innovatie in combinatie met de nieuwsproducent wordt onderzocht, staan strategische oriëntatie, marketing, planning, financiële inkomsten, karakteristieken van de nieuwsproducent, cultuur en de impact ervan op innovatie en organisationele karakteristieken die innovatie faciliteren centraal (Bolman en Deal, 2003 en Miller, 2009 en Morgan, 2006). Een dergelijk onderzoek resulteert in een beschrijving van de organisatie en niet van het product, service of gebruiker (Michel et al., 2008a: 58). Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Küng et al. naar de manieren waarop nieuwproducten omgaan met de ontwikkelingen in de sector (2008). Hierbij speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol. Omdat voornamelijk de organisatie centraal staat, wordt in traditionele modellen weinig gekeken naar open innovatieprocessen met partijen buiten de eigen organisatie (Michel et al., 2008).

### 2.2.7 Productieproces

Bij onderzoek naar het productieproces van nieuws kunnen zaken zoals digitalisering van het materiaal, financiële- of tijdsinvesteringen geanalyseerd worden. Ook kan de manier van werken van de journalisten worden onderzocht, de routines (Becker, Hollifield,



Jacobsson, Jacobsson, & Vlad, 2009) die zij hanteren of de aspecten op basis waarvan nieuwswaardigheid (O'Neill, 2009) wordt bepaald of de mate van samenwerking tussen verschillende afdelingen (Avilés & Carvajal, 2008). De rol van gatekeepers (Schoemaker & Vos, 2009) heeft in veel onderzoeken al centraal gestaan. Pavlik (2002) deed onderzoek naar de verandering van het productieproces door het internet. Andere onderwerpen van onderzoek zijn de bronnen (Berkowitz, 2009) die gehanteerd worden bij de productie van het nieuws of de objectiviteit in nieuwsverslaggeving (Sudson & Anderson, 2009).

### 2.2.8 Gebruiker

Naast het product, organisatie en het productieproces, kan een benadering worden gekozen waarbij de gebruiker centraal staat. Verschillende onderzoekers hebben nieuwsconsumptie onderzocht (o.a. Costera Meijer, 2010). Onderzoek naar de nieuwsgebruiker verklaart waarom gebruikers kiezen voor een bepaald product of de waarden die zij aan een product hechten. Ook kan de subjectieve ervaring van de gebruiker worden onderzocht, of er sprake is van innovatie is immers afhankelijk van de ervaring van de gebruiker (Garcia & Calatone, 2001).

### 2.2.9 Gecombineerde aanpak

De meeste benaderingen gaan niet verder dan een onderscheid tussen het product en procesinnovaties (Jacobs, 2007). Michel, Brown en Gallan (2008) combineerden echter de verschillende niveaus en onderzochten zowel het product, als de organisatie, als het productieproces en de gebruiker. Deze benadering wordt door deze onderzoekers de 'service' benadering genoemd. Bij deze benadering bestaat geen duidelijk onderscheid tussen de producent en de gebruiker, zij zijn allebei producenten. Ook kan het product niet los worden gezien van de organisatie en het netwerk waarin de organisatie innoveert, de waarde van het product is afhankelijk van de organisatie en haar partners (Michel et al., 2008).

De steeds vager wordende grens tussen nieuwsproducent en gebruiker, is het uitgangspunt voor deze thesis. De gebruiker vervult immers steeds vaker een actieve rol op het gebied van de productie en distributie van het nieuws (Arsenault & Castells, 2008). Deze verschuiving in activiteiten wordt in dit

onderzoek aan de kaak gesteld. Daarbij wordt onderzocht in hoeverre innovaties de activiteiten van de producent en gebruiker doen veranderen. De keuze voor één van de traditionele onderzoeksmodellen biedt voor dit onderzoek te weinig ondersteuning. De gecombineerde aanpak van Michel et al. (2008) kan echter worden gebruikt voor onderzoek naar innovaties waarbij zowel het product, als de organisatie, als het productieproces en als de gebruiker worden geanalyseerd (Michel et al., 2008).

*Er zijn kortom verschillende manieren waarop innovaties in de nieuwssector onderzocht kunnen worden. Gezien de hoofdvraag van deze thesis die zowel gaat over de producent als de gebruiker, lijkt de gecombineerde aanpak de beste keuze. Bij deze gecombineerde aanpak wordt een nieuw concept onderzocht dat actueel is in alle economische sectoren (ook de nieuwssector) op dit moment (Michel et al., 2008). In de volgende paragraaf zal het concept 'service' daarom verder worden toegelicht.*

#### Wisdom of the crowd, the Guardian

De Guardian integreert de input van gebruikers met haar eigen activiteiten. De Guardian gebruikt de commentaren van gebruikers voor de productie van de eigen content. Zij is dan ook van mening dat er geen sprake moet zijn van een wij/zij situatie: de Guardian schrijft het nieuws en de gebruiker kan een reactie achterlaten onder het nieuwsartikel. De Guardian integreert de input van gebruikers door gezamenlijk met gebruikers verhalen te maken. Daarbij hanteert de Guardian een pro-actieve werkwijze, zij stimuleert gebruikers tot het geven van commentaar of de eigen productie van content. Wanneer een gebruiker over de schreef gaat, straft de Guardian de gebruiker niet, maar helpt zij de hem met de eigen productie van content. Wanneer een gebruiker bijvoorbeeld een Facebookpagina maakt over de Guardian, maar daar de verkeerde content op plaatst, geeft de Guardian de gebruiker de middelen om een goede pagina te kunnen maken (Pickard, 2009).

## 2.3 Service

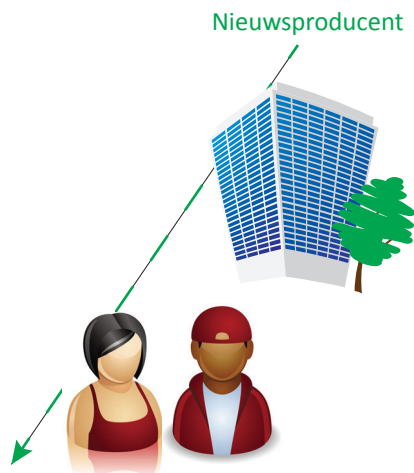
*Sinds de industriële revolutie van de achttiende tot de negentiende eeuw, lag de nadruk in vrijwel alle industrieën op het product (Michel et al., 2008). Ook in de nieuwssector stond de fysieke krant, die steeds makkelijker met drukpersen vervaardigd kon worden, centraal (McKelvie & Picard, 2008). In de loop van de negentiende eeuw zijn onaantastbare zaken zoals services belangrijk geworden. In Nederland werkt meer dan de helft (65 procent) van de arbeidsbevolking in de servicesector (CBS, 2010). In deze paragraaf wordt het begrip service verder uitgewerkt zoals dat door Stephen L. Vargo en Robert F. Lusch in hun artikel 'Evolving to a new dominant logic for marketing' (2004) is uitgewerkt.*

### 2.3.1 Definitie service

De term service is op meer dan één manier te interpreteren. Er bestaat dan ook geen eenduidige definitie voor dit begrip. Service wordt vaak geassocieerd met dienst: arbeid die men ten behoeve van een ander verricht (Woorden Nederlandse taal, 2011). Het gaat hierbij om onaantastbare zaken en niet om het product zelf. Een dienst kan niet worden geproduceerd of op voorraad zijn. Wanneer het de nieuwssector betreft, gaat het om diensten die de nieuwsproducent verleent aan de klant (de nieuwslezer). Een dienst is bijvoorbeeld de bezorging van de krant bij mensen thuis. De klant betaalt niet alleen voor het product (tastbaar), maar ook voor de bezorgdienst (onaantastbaar). Een ander voorbeeld is de vakantie-regeling. Klanten kunnen tijdelijk hun abonnement opzeggen als zij op vakantie zijn. Onder dienst worden daarom ook vaak die activiteiten verstaan die onder contractbasis worden verricht. De nieuwsproducent verleent diensten aan haar eigen klanten op basis van afspraken die vooraf zijn vastgelegd. Deze definitie van service als dienst, is echter te beperkt. Bij een dienst wordt uitgegaan van eenrichtingsverkeer: de nieuwsproducent verleent een dienst aan de klant. Tegenwoordig zien we echter dat ook de klant de nieuwsproducent een dienst verleent door bijvoorbeeld te reageren op nieuwsberichten of zelf een artikel te schrijven. Er is met andere woorden sprake van tweerichtingsverkeer (Deuze M., 2007).

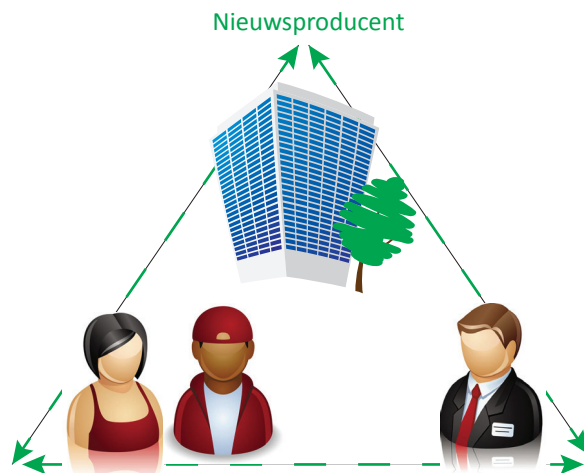
Vargo en Lusch geven een andere definitie van service dan dienst. Service is 'de toepassing van gespecialiseerde competenties (kennis en vaardigheden), door daden, processen en prestaties voor het voordeel van een andere entiteit of de eigen entiteit' (Vargo & Lusch, 2006: 8). Deze definitie vraagt om nadere uitleg. Service is 'de toepassing van gespecialiseerde competenties', hiermee bedoelen Vargo en Lusch onaantastbare zaken zoals kennis en vaar-

digheden. De kennis (bijv. inhoudelijke kennis over een actualiteit of technische kennis op het gebied van ICT) en de vaardigheden (bijv. journalistieke- of creatieve vaardigheden of de vaardigheid van het leveren van commentaar). Met 'door daden, processen en prestaties', wordt niet alleen de aankoop van een product bedoeld. Daden zijn handelingen, processen zijn ontwikkelingen in tijd en prestaties zijn de voordelen die behaald worden. De toepassing van competenties gebeurt dus door zowel menselijke als niet menselijke handelingen binnen een bepaalde periode met een bepaald resultaat. Tot slot behaalt 'een andere of de eigen entiteit' voordeel met de toepassing van competenties. Vargo en Lusch bedoelen hiermee de nieuwsproducent, de gebruiker of een andere partij. Volgens deze definitie van service kunnen verschillende partijen onaantastbare zaken toevoegen aan een product waardoor er voordeel ontstaat voor de eigen of een andere partij. Zo kan een nieuwsproducent bijvoorbeeld profiteren van de gebruiker wanneer hij of zij reageert op een nieuwsartikel of zelf een artikel schrijft (toepassing van kennis en vaardigheden door de gebruiker). De gebruiker profiteert op zijn beurt van bijvoorbeeld de nieuwsranking door GoogleNews. Dit is een voorbeeld van de toepassing van kennis en vaardigheden door de nieuwsproducent. Het verschil tussen een dienst en service zoals Michel et al. dat bedoelen, wordt weergegeven in Figuur 6 en 7 op pagina 30.



Nieuwsgebruikers

Figuur 6. Dienst. Gebaseerd op Michel et al. (2008)



Nieuwsgebruikers

Andere partij

Figuur 7. Service. Gebaseerd op Michel et al. (2008)

Service gaat volgens Vargo en Lusch om de samenwerking tussen de nieuwsproducent, de gebruiker en andere partijen. De nadruk die eerder lag op het fysieke product, de krant, is vervangen door een nadruk op een onaantastbaar uitwisselingsproces tussen de producent en de gebruiker (Vargo & Lusch, 2004). Zowel de nieuwsproducent als de nieuwsgebruiker en andere partijen voegen competenties, kennis en vaardigheden, toe waardoor alle partijen voordeel behalen. Deze definitie van service past in de beschrijving van open innovatie van Chesbrough (zie paragraaf 2.2.3). Wanneer een organisatie opereert op basis van service, gelooft het dat de informatie die de eigen klanten aan de organisatie verlenen gelijkwaardig is aan de informatie binnen de organisatie (Vargo & Lusch, 2006).

Volgens deze definitie van service is het product ondergeschikt aan de onaantastbare zaken bij het product. Het product is het instrument voor de levering en toepassing van kennis en vaardigheden. Het gaat kortom op de eerste plaats om de toepassing van kennis en vaardigheden op basis van het product in plaats van het product zelf. Een dialoog tussen de redactie en de nieuwslezer op basis van een gepubliceerd artikel is hiervan een voorbeeld. Hiermee is de focus voor analyse veranderd van een focus op de output (het product) van de nieuwsproducent in een focus op het proces van de toepassing van competenties (kennis en vaardigheden) door verschillende actoren. Dit kunnen mensen zijn, technologieën of informatie (Michel et al., 2008b).

De toepassing van service is voornamelijk terug te zien bij aanbieders van nieuwsdiensten die primair op het gebied van internet actief zijn. Zij rich-

ten zich op de sociale aspecten van nieuwsproductie (Slot et al. 2011). Deze sociale aspecten zijn vormen van service omdat het toegevoegd wordt aan de nieuwsdienst en voor zowel de producent als de gebruiker voordeel oplevert in gebruik.

### 2.3.2 Waarde

Ook het begrip waarde kan op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. In de economische zin wordt met waarde een hoeveelheid geld bedoeld. Wanneer een gebruiker *nrc-next* koopt in de winkel, kost hem dat € 1,30. Dit bedrag gaat naar de nieuwsproducent. In dit geval is waarde de waarde in uitwisseling. De krant heeft voor de gebruiker echter een andere waarde, namelijk het resultaat, het op de hoogte zijn van het nieuws. In dit geval wordt met waarde de waarde in gebruik bedoeld. Deze waarde die ontstaat in het gebruik van het product is het resultaat van zowel inspanningen van de nieuwsproducent, maar ook van de nieuwsgebruiker zelf. Daarbij ontstaat dus waarde in het gebruik door de toepassing van kennis en vaardigheden door de verschillende partijen (Vargo, Maglio, & Archpru Akaka, 2008). De nieuwsproducent produceert het nieuws in bijvoorbeeld de vorm van een krant. De gebruiker leest vervolgens deze krant. Pas op het moment dat een krant wordt gelezen, krijgt het waarde in gebruik. Vargo, Maglio en Archpru Akaka concluderen dan ook dat waarde altijd een co-product is van zowel de nieuwsproducent als de –gebruiker (2008).

De nieuwsproducent voegt waarde toe door de gebruiker in staat te stellen gebruik te maken van

bijvoorbeeld gepersonaliseerde nieuwsselectie; de gebruiker voegt waarde toe wanneer hij ook daadwerkelijk gebruik maakt van deze mogelijkheid. Het resultaat is dat de gebruiker voordeel heeft bij de toepassing van de kennis en vaardigheden van de nieuwsproducent die op zijn beurt kan profiteren van de input van de gebruiker. Andere partijen als bijvoorbeeld persbureaus, werknemers, aandeelhouders of andere partners in het netwerk zoals online spelers of het openbaar vervoer kunnen eveneens waarde creëren door kennis en vaardigheden toe te voegen aan het nieuwsproduct (Vargo & Lusch, 2004). In het geval van de iPad krant The Daily werd de kennis van Apple gebruikt bij de ontwikkeling van deze nieuwe digitale krant.

Waarde is kortom de waarde in het gebruik. Dit is het resultaat van de service die geboden wordt door de nieuwsproducent en de mate waarin het in gebruik wordt genomen door de gebruiker. Voorbeelden hiervan zijn de like button op Facebook, aanbevelingen zoals op digg.com, de ranking van artikelen op basis van zoekwoord populariteit op Huffington Post, gebruikers die onderwerpen aandragen op spot.us en de video's die door gebruikers worden toegevoegd op Youtube.

### 2.3.3 Gebruikers

De gebruiker is niet langer de passieve ontvanger van een product, maar is ook producent zoals op Wikipedia, JanJan en Ohmynews (Deuze M. , 2007). Gebruikers worden in staat gesteld eigen content publiekelijk te maken met behulp van hun eigen mobiele- en internetapparaten. Dit doen zij bijvoorbeeld op blogs en/of user generated content sites zoals Wikinews. Het consumeren van media bestaat steeds meer uit het produceren van media. Het gedrag van de gebruiker wordt gekenmerkt door participatie, co-creatie en samenwerking. De mate waarin de gebruiker deze rollen vervult, is afhankelijk van de openheid of geslotenheid van de media (Deuze M. , 2007). Deze mate van geslotenheid of openheid heeft ook gevolgen voor innovatieprocessen. Open media kunnen profiteren van input van de gebruiker (Chesbrough, 2003).

Doordat er een groot en divers aanbod aan nieuwscontent bestaat, is er een groter aanbod voor de gebruiker. De sterke machtspositie die nieuwsproducenten eerder hadden, is daardoor afgenomen (Picard, 2005). Niet alleen het aanbod aan nieuws is

groter, ook de plekken waarop nieuws te verkrijgen is, zijn in aantal toegenomen. Het internet zorgt er bijvoorbeeld voor dat gebruikers hun eigen vorm en locatie kunnen kiezen voor mediaconsumptie. Een nieuwsgebruiker kan bijvoorbeeld het nieuws op zijn mobiel lezen wanneer hij staat te wachten in de rij voor de kassa of op zijn tablet in de achtertuin van een vriend. Gebruikers verzamelen daarnaast steeds meer zelf hun nieuws en hebben de mogelijkheid dat te distribueren naar andere gebruikers door middel van sociale media. Nieuws is daarmee meer en meer een gedeelde sociale ervaring geworden: gebruikers delen links via sociale fora zoals Facebook of e-mail. De nieuwsproducent was voorheen verantwoordelijk voor deze verzamel- en distributierol (Picone, 2007).

Gebruikers zijn ook niet langer meer loyaal aan één enkele nieuwsaanbieder. Gebruikers putten uit verschillende bronnen voor nieuwsconsumptie waaronder de televisie, radio, fysieke kranten en het internet. 60 procent van de Amerikanen maakt dagelijks gebruik van een combinatie van on en offline bronnen (Purcell, Rainie, Mitchell, Rosenstiel, & Olmstead, 2010).

De rol van de nieuwsgebruiker is kortom veranderd van een passieve ontvanger van de fysieke krant of een nieuwsuitzending op televisie in een actieve consumerende, distribuerende en producerende gebruiker (dat de gebruiker deze mogelijkheden bezit, hoeft echter nog niet te betekenen dat de gebruiker deze mogelijkheden ook benut). Bij innovatieprocessen moeten nieuwsproducenten rekening houden met deze veranderde gebruikersrollen (Picone, 2007).

*De rol van de gebruiker en nieuwsproducent zijn veranderd. De gebruiker heeft taken – die eerder uitgevoerd werden door de producent – overgenomen van de nieuwsproducent. Daarnaast heeft de gebruiker toegang tot een groter aanbod aan nieuws, kan hij kiezen uit verschillende apparaten voor de consumptie van nieuws en is hij minder loyaal aan de nieuwsaanbieder. In deze thesis wordt daarom onderzocht in hoeverre nieuwsproducent service gericht innoveren. Service geeft het nieuwsproduct meer waarde in het gebruik dat voor een sterkere positie van de nieuwsproducenten kan zorgen (Michel et al., 2008). Voor de analyse van service innovaties in de nieuwssector is een conceptueel raamwerk opgenomen. In paragraaf 2.4 wordt dit raamwerk uitgewerkt.*

## 2.4 Raamwerk

*Uit de voorgaande paragrafen kan geconcludeerd worden dat wanneer er onderzoek wordt gedaan naar innovaties in de nieuwssector, een eenzijdige benadering waarbij enkel het product, organisatie, productieproces of de gebruiker als uitgangspunt wordt genomen, te beperkt is voor de hoofdvraag uit dit onderzoek. Wat betreft het product zien we dat niet tastbare zaken zoals service een belangrijke rol spelen (Michel et al., 2008). Ook de gebruiker is veranderd van een passieve nieuwsontvanger in een actieve nieuwsgebruiker, distributeur en producent (Deuze M., 2007) (Arsenault & Castells, 2008). De scheidingslijnen tussen de producent en gebruiker zijn kortom vervaagd (Michel et al., 2008). Een raamwerk waarmee waardecreatie door zowel de producent als de gebruiker kan worden onderzocht, is het raamwerk van Michel et al. (2008a). Dit raamwerk kan gebruikt worden om waardecreatie door service in kaart te brengen en om de rol van de gebruiker te analyseren. In deze paragraaf zal dit raamwerk worden uitgewerkt.*

### 2.4.1 Fundamenten van het raamwerk

Michel et al. hebben dit raamwerk ontwikkeld op basis van 26 casestudies naar innovaties door bedrijven waaronder Google en *Metro*. Zij onderzochten welke patronen zich voordoen in processen van innovatie. Dit raamwerk is een eerste basisraamwerk om innovaties te kunnen analyseren op basis van service: uitgaande van een interactieproces van waardecreatie in plaats van enkel het product, de gebruiker of de organisatie centraal te stellen. Michel et al. stellen dan ook niet dat dit raamwerk volledig of af is.

Michel et al. concluderen dat innovatie altijd (minimaal) één van de drie rollen van een gebruiker verandert: (1) de rol van de gebruiker, (2) de rol van de betaler en (3) de rol van de koper. Deze mogelijke wijzigingen in de gebruikersrol is een volgens Michel et al. een gevolg van een wijziging in één van de drie waarde dimensies: (1) een slim diensten aanbod, (2) waarde-integratie en (3) waardeconstellatie. In het raamwerk zijn daarom drie variabelen met betrekking tot de gebruikersrol en drie variabelen met betrekking tot de waardecreatie opgenomen. Afhankelijk van welke waardeverandering een nieuwsproducent heeft doorgevoerd en de veranderde rol van de gebruiker als gevolg, kan een nieuwspro-

duct worden ingedeeld in een van de negen cellen. Wanneer een nieuwsproducent de waarde op meer dan één niveau heeft veranderd of meer dan één gebruikersrol heeft gewijzigd, kan een nieuwsproduct ingedeeld worden in twee of meer van de negen cellen. In figuur 8 wordt het raamwerk schematisch weergegeven.

		Verandering in gebruikersrol		
		Gebruiker	Betaler	Koper
Verandering in waardecreatie van de organisatie	Slim dienstenaanbod	1	2	3
	Waarde-integratie	4	5	6
	Waardeconstellatie	7	8	9

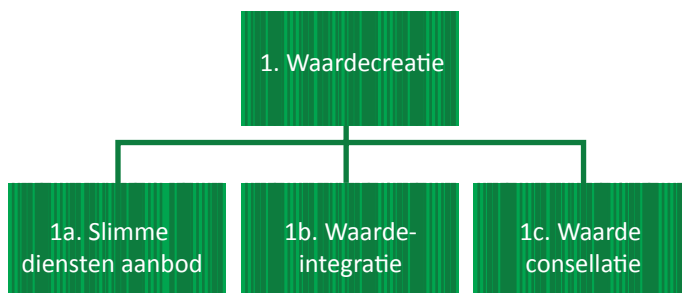
Figuur 8. Raamwerk voor classificering van service-innovaties (Michel, Brown en Gallan, 2008b: 6)



Allereerst zullen in paragraaf 4.2 de variabelen op basis waarvan een organisatie waarde kan creëren worden toegelicht. Daarna zullen in paragraaf 4.3 de drie variabelen die de gebruikersrollen beschrijven worden uitgewerkt.

## 2.4.2 Variabelen met betrekking tot de waardecreatie van een organisatie

In een service-economie gaat het om het creëren van waarde in gebruik (Vargo & Lusch, 2004). Deze waarde ontstaat door een uitwisselingsproces tussen de verschillende spelers in het open netwerk rondom het nieuwsproduct. Innovaties die waardecreatie tot gevolg kunnen hebben, kunnen op drie dimensies ontstaan: (1) slim dienstenaanbod, (2) waarde-integratie en (3) waardeconstellatie (Michel, Brown en Gallan, 2008b). In een grafische weergave ziet waarde er als volgt uit (figuur 9):



Figuur 9. Waardecreatie en de drie variabelen

Ten eerste, het slim dienstenaanbod. Dit is de toevoeging van kennis aan een (nieuws)product of dienst zodat gebruikers meer waarde kunnen halen uit het product. Een voorbeeld is het ING online huishoudboekje dat mensen in staat stelt op een makkelijke manier overzicht te houden op hun financiën. De slimme technologie is niet zichtbaar voor de gebruiker, maar zit ingebouwd in de applicatie. De gebruiker profiteert van de technologie omdat hij of zij niet zelf meer hoeft te rekenen. Een ander voorbeeld is GoogleNews, een gebruiker hoeft zelf het nieuws niet te selecteren. Op basis van interessekenmerken die de gebruiker zelf op kan geven, selecteert GoogleNews relevante artikelen voor de nieuwsgebruiker. Het gaat bij het slimme dienstenaanbod dus om de hoeveelheid werk die uit handen van de gebruiker wordt gehouden.

Ten tweede, de waarde-integratie. Wanneer een bedrijf op basis van waarde-integratie innoveert, houdt dat in dat gebruikers zelf kunnen bepalen in hoeverre zij gebruik willen maken van het slimme dienstenaanbod. Een gebruiker die alle slimme diensten die hem/haar worden aangeboden gebruikt, is het extreme voorbeeld van totale waarde integratie. Een gebruiker die in minimale mate gebruik maakt van het dienstenaanbod is een voorbeeld van minimale waarde integratie. Een voorbeeld is Youtube waarbij gebruikers zelf kunnen bepalen in hoeverre zij gebruik willen maken van bijvoorbeeld zelf samengestelde afspeellijsten. Wanneer gesproken wordt over waarde in gebruik, ontstaan hier verschillen omdat gebruikers zelf kunnen beslissen hoeveel waarde zij toe willen voegen. De gebruiker is dus de co-producent van waarde. Youtube bepaalt niet voor de gebruiker dat hij of zij gebruik moet maken van de afspeellijsten, maar biedt de mogelijkheid wel. Ook bij GoogleNews is een gebruiker niet

verplicht om gebruik te maken van de mogelijkheden tot nieuwsselectie. Ook Ikea innoveert op basis van waarde-integratie. Klanten kunnen enerzijds meer informatie krijgen over de producten, door middel van de uitgebreide brochure, anderzijds kunnen klanten ervoor kiezen hun meubels zelf te transporteren en in elkaar te zetten. Ikea vermindert

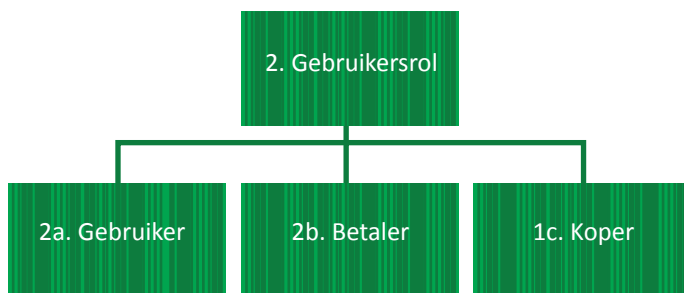
enerzijds dus de waarde en voegt anderzijds waarde toe (Michel et al., 2008).

Ten derde, waardeconstellatie. Hiermee wordt een veranderd samenspel van de actoren in het netwerk bedoeld die verantwoordelijk zijn voor de waarde die gecreëerd wordt (Michel et al., 2008b). De actoren kunnen de spelers zijn uit het nieuwslandschap of een nieuwe samenwerking met een speler die niet opgenomen is in het nieuwslandschap. Het betreft hier dus open innovaties met alle mogelijke partijen zoals bijvoorbeeld bij spot.us het geval is. Dit is een website waarbij gebruikers onderwerpen aandragen die later door professionele journalisten worden uitgewerkt. Google gebruikt bij haar zoekmachine de informatie die gebruikers invoeren om zo tot betere zoekresultaten te komen. Gebruikers voegen in dit geval waarde toe aan de zoekmachine

van Google. De gebruiker wordt dus actief betrokken bij de waardecreatie. Ook betreft Google adverteerders in het zoekproces. Adverteerders worden in staat gesteld advertenties aan de zoekresultaten te linken door middel van Google AdWords. Op basis van zelf ingegeven zoekwoorden en bijbehorende tarieven kan een adverteerder zelf bepalen wanneer hij zijn advertenties wil tonen en hoeveel hij daarvoor wil betalen. Adverteerders voegen daarom net als gebruikers waarde toe aan de zoekmachine van Google. De waardeconstellatie zoals geformuleerd door Michel, Brown en Gallan (2008b), is een bepaling van de mate van open innovatie waarbij het niet gaat om twee partijen (koper en verkoper), maar om een speelveld van actoren (zie paragraaf 2.2.3 open innovatie).

### 2.4.3 Variabelen met betrekking tot de gebruikersrol

Bij innovaties verandert minimaal één van de gebruikersrollen: gebruiker, betaler, koper (Michel et al., 2008b). De typologie: gebruiker, betaler en koper is ontwikkeld door Sheth en Mittal (2004). Afhankelijk van de situatie kan een gebruiker één of meerdere rollen aannemen. Voor de creatie van waarde is het noodzakelijk dat een gebruiker één van die rollen aanneemt. In figuur 10 staan de gebruikersrollen afgebeeld:



Figuur 10. Gebruikersrol en de drie variabelen.

Allereerst kan een gebruiker de rol van de gebruiker aannemen. In dit geval is deze persoon diegene die het product daadwerkelijk gebruikt. Een lezer van de krant is de gebruiker. Wanneer diezelfde krant digitaal wordt verspreid, verandert de manier van gebruik. De lezer moet nu gebruik maken van een apparaat als de computer, een mobiele telefoon, een

iPad of iets dergelijks om de digitale krant te kunnen lezen. In dit geval is de rol van de gebruiker veranderd. Onder de rol van de gebruiker vallen ook de mogelijkheden tot de co-creatie van nieuws, het produceren van nieuws door de gebruiker. Andere acties die behoren tot de gebruikersrol is het distribueren van nieuws, het ranken of geven van een waardeoordeel aan een publicatie of de creatie van content.

Ten tweede is er de rol van de betaler. Dit is diegene die daadwerkelijk betaalt voor het product. In het geval van Netflix, een e-mail service voor DVD-huur, is de rol van de betaler veranderd. Deze persoon gaat namelijk niet meer naar een locatie waar hij of zij een DVD kan huren en waar contant of per pin betaald moet worden. Netflix is een e-mail service waarbij een gebruiker een bestelling per e-mail doet en vervolgens betaalt met behulp van internet bankieren. Ook zijn de kosten voor de DVD-huur lager omdat Netflix geen fysieke locatie meer heeft (Michel et al., 2008b).

Tot slot kan een gebruiker de rol van de koper aannemen. In dit geval betreft het diegene die de beslissing neemt tot aanschaf van het product. Een voorbeeld waarbij de rol van de koper is veranderd is bij de multibioscopen. Dit zijn bioscopen met meer dan drie schermen. Bezoekers beslissen niet langer voorafgaand aan hun bezoek naar welke film zij gaan, zij kiezen een film op het moment dat zij aankomen bij de multibioscoop. Dit is een verandering in de rol van de koper ten opzichte van reguliere bioscopen

waarbij bezoekers vooraf kiezen voor een specifieke film. De kopende gebruiker kiest er dus niet langer voor te betalen voor één specifieke film, maar voor een film in de multibioscoop. In plaats van eerst te kiezen voor een film, kiest de gebruiker nu eerst voor de multibioscoop als locatie en kiest vervolgens een film (Michel et al., 2008).

Het kan echter ook voorkomen dat een nieuwe innovatie meer dan één gebruikersrol verandert. In het geval van Netflix is, naast de rol van de betaler, óók de gebruikersrol veranderd: gebruikers kunnen een groter aantal DVD's in één keer bestellen en mogen daar ook langer gebruik van maken. Ook het gratis dagblad 20 Minuten in Zwitserland,

dat verkrijgbaar is op bus- en treinstations, verandert meer dan één gebruikersrol. Deze krant heeft de manier waarop gebruikers de krant gebruiken veranderd: de krant is snel te lezen, bevat enkel korte teksten en geen achtergrondverhalen (dit in tegenstelling tot traditionele kranten). Daarmee is de gebruikersrol veranderd. Ook is de manier waarop de gebruiker de krant kan verkrijgen veranderd: op bus- en treinstations. De rol van de koper is daarmee veranderd omdat de gebruiker de krant nu in het openbaar vervoer kan verkrijgen of van iemand die de krant al heeft gelezen en de krant vervolgens in de bus of trein heeft achtergelaten. Tot slot is ook de rol van de betaler veranderd, de krant is namelijk gratis. Het laatste voorbeeld is de online encyclopedie Wikipedia die meer dan één van de rollen van de gebruiker veranderd. Een gebruiker heeft online toegang tot de encyclopedie wat de gebruikersrol heeft veranderd. Ook is de gebruikersrol veranderd door de manier waarop de encyclopedie is ontwikkeld: door andere gebruikers.

#### 2.4.4 Aanpassing raamwerk op nieuwssector

Het raamwerk van Michel et al. is ontwikkeld voor toepassing op alle economische sectoren. Daarom wordt de uitleg, die Michel et al. geven, gekenmerkt door een algemeen karakter. Ook leggen zij niet uit hoe dit raamwerk precies toegepast moet worden. In een analyse wordt het raamwerk tot in detail uitgewerkt en toepasbaar gemaakt voor de nieuwssector. Als gevolg hiervan zijn aan het raamwerk van Michel et al. een aantal wijzigingen doorgevoerd op basis van het werk van Pickard met betrekking tot gebruikersrollen bij de Guardian en Picone naar gebruikersinspanning (Pickard M. , 5 maart 2010) (Picone, 2007). Deze aanpassingen hebben geresulteerd in een alternatief raamwerk dat gebaseerd is op het raamwerk van Michel et al. Allereerst zullen de drie waardedimensies: slim diensten aanbod, waarde-integratie en waardeconstellatie worden uitgewerkt, vervolgens worden de gebruikersrollen binnen de nieuwssector behandeld.

Het slimme dienstenaanbod bestaat uit datgene wat aan het nieuwsaanbod (de nieuws artikelen) wordt toegevoegd en zorgt voor een waardevermeerdering in het gebruik ervan. Dit is het deel van de service dat door de nieuwsproducent wordt toegevoegd aan het nieuwsproduct (Mi-

chel et al., 2008). In de beschrijving van het slimme dienstenaanbod gaat het kortom om de mogelijkheden die de nieuwsproducent aanbiedt voor de toepassing van service (service zijn alle toepassingen, door zowel de nieuwsproducent als andere partijen, op het nieuwsproduct dat het product meer waarde geeft in het gebruik). Omdat deze thesis een eerste beschrijving geeft van service in de nieuwssector en er daarom nog geen beschrijving bestaat van slimme diensten, zijn op basis van de drie vergelijkende cases (zie paragraaf 3.2) tien slimme diensten uitgewerkt. Deze slimme diensten zijn onzichtbare kennistoepassingen die het nieuwsproduct meer waarde geven in het gebruik (zie paragraaf 2.4.2).



#### Patch, hyperlokaal project van America Online

Patch is een hyperlokaal nieuws platform dat in 2007 is opgericht door Tim Armstrong en Jon Brod. Toen Tim Armstrong in 2009 CEO werd bij America Online (AOL), werd Patch opgekocht door dit mediabedrijf. De meer dan 500 lokale nieuwssites worden van nieuws voorzien door lokale journalisten die zelf artikelen schrijven, maar zij verzamelen ook veel content relevant voor een bepaald geografisch gebied en plaatsen die op de Patch website. De filosofie achter Patch is dan ook dat er veel informatie op het internet te vinden is voor inwoners van een bepaalde buurt, maar dat de informatie niet gebundeld is en daarom niet door inwoners wordt geconsumeerd. Patch is het platform waarop alle content samenkomt. In 2010 was Patch de grootste aannemer van journalisten in Amerika (Hernandez, 2010).

De doelgroep zijn voornamelijk vrouwen tussen de 45 en 65 jaar, maar ook mannen en vrouwen tussen de 18 en 24 jaar bezoeken Patch (Alexa, 2011). Deze gebruikers kunnen reageren op de artikelen, maar ook zelf artikelen schrijven of foto's en video's toevoegen.

<b>Slimme dienst</b>	<b>Omschrijving</b>
<b>Contentordening</b>	Content wordt op basis van meta-informatie ingedeeld in categorieën. Het voordeel voor de gebruiker is dat de content gemakkelijk van elkaar is te onderscheiden.
<b>Content zoeken</b>	Op basis van een zoekwoord of meer geavanceerde zoekmogelijkheden, kan een gebruiker specifieke content vinden.
<b>Content consumeren op andere plaatsen</b>	Deze toepassingen maken het mogelijk content van het platform op andere plaatsen te lezen/bekijken/beluisteren. Gebruikers kunnen hun voordeel hiermee doen omdat zij niet het platform hoeven te bezoeken om nieuws te consumeren, maar dat bijvoorbeeld kunnen doen terwijl zij een andere website bezoeken.
<b>Content verspreiden</b>	Dit zijn toepassingen die sociale media en e-mail integreren met de content op het platform. Met behulp van deze toepassing, kunnen gebruikers content verspreiden naar plaatsen buiten het platform. Dit heeft een voordeel voor de gebruiker omdat hij content kan delen met vrienden.
<b>Content toevoegen</b>	Content kan worden toegevoegd aan het platform door bijvoorbeeld de mogelijkheid om bestaande content van buiten het platform naar binnen te verplaatsen. Ook kan het een toepassing zijn met behulp waarvan gebruikers zelf tekst kunnen typen of een foto of video kunnen plaatsen op het platform.
<b>Content beoordelen</b>	Buttons met waardetags zijn toepassingen die de beoordeling van content mogelijk maken. Gebruikers kunnen een bepaalde status toekennen aan de content.
<b>Persoonlijk account</b>	Deze toepassing maakt het mogelijk voor een gebruiker om zichzelf te kunnen identificeren op het platform. Zij kunnen vervolgens worden herkend door andere gebruikers. Dit heeft als voordeel dat het interactie mogelijk maakt en dat het duidelijk is wie de auteur is van de content.
<b>Interactietoepassing</b>	Het kunnen communiceren met andere gebruikers of de nieuwsproducent, wordt door deze toepassing mogelijk gemaakt. Het voordeel voor de gebruiker is dat hij de mogelijkheid heeft in dialoog te gaan met anderen.
<b>Intertekstualiteit</b>	Content wordt aan elkaar gekoppeld op basis van meta-informatie. Gebruikers worden in staat gesteld door te klikken naar meer, relevante informatie.
<b>Aanpassing aan andere apparaten</b>	Wanneer een platform aangepast kan worden aan een smartphone of tablet, gebeurt dat door middel van deze slimme dienst. Gebruikers kunnen het platform ook bezoeken via een applicatie op hun smartphone of tablet.

Tabel 2. Slimme diensten.

De waarde-integratie is de mate waarin de nieuwsgebruiker vrij is om gebruik te maken van het slimme dienstenaanbod. Moet een gebruiker bijvoorbeeld een account aanmaken? Welke mogelijkheden zijn kortom verplicht en welke een keuze voor de gebruiker?

De waardeconstellatie is de beschrijving van de partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van het nieuwsproduct. Dit kunnen partijen zijn die verantwoordelijk zijn voor het materiaal van het nieuwproduct, de content of de diensten (zie product innovaties, paragraaf 2.1). Om te kunnen komen tot een volledige beschrijving van alle partijen die een bijdrage in de vorm van service kunnen leveren, worden de drie vragen uit tabel 3 gesteld:

### Truthsquad, gemeenschap inzetten als feitencontroleurs

Truthsquad is ontwikkelt door NewsTrust. De service controleert feiten door ze voor te leggen aan de gemeenschap. Zij geven eerst aan of zij denken dat het feit waarheid is of niet. Vervolgens kunnen zij het antwoord van NewsTrust zien en de bronnen die het feit ondersteunen raadplegen. Elke zogenaamde Truthsquad wordt geleid door een professionele journalist die de deelnemers begeleidt bij hun zoektocht. De journalist schrijft vervolgens een concluderend besluit over het feit dat onderzocht is door de gemeenschap en stuurt dit besluit naar de deelnemers (Florin, 2010).

<b>Materiaal</b>	Welke partijen zijn betrokken bij de technologie? iPad, internet, mobiele telefoon enzovoorts?
<b>Informatie</b>	Welke partijen zijn betrokken bij de productie of verzameling van de content?
<b>Diensten</b>	Welke partijen zijn betrokken bij toepassingen zoals zoekmachines, interfaces enzovoorts?

Tabel 3 Uitwerking waardeconstellatie in de nieuwssector.

Het raamwerk beschrijft naast de drie waardedimensies ook drie gebruikersrollen. Eén van die drie rollen moet veranderen als het gevolg van een waardeverandering op basis van service (Michel et al., 2008). De drie gebruikersrollen in het raamwerk van Michel et al. zijn: de gebruiker, de betaler en de koper. De focus in dit onderzoek ligt echter op de veranderende rol van de gebruiker. Een beschrijving van de veranderende rol van de nieuwsgebruiker van passieve nieuwsontvanger naar actieve nieuwsproducent is in het geval van innovaties in de nieuwssector interessant. Dit is een beschrijving die in het raamwerk van Michel et al. valt onder de rol van de gebruiker. De nieuwsgebruiker kan als gebruiker echter een scala aan activiteiten ontplooiën. Het hanteren van enkel de gebruikersrol zou een te marginale beschrijving opleveren. De rol van de gebruiker wordt daarom uitgebreid. Omdat gebruikers veelal verschillende rollen aannemen (Jansz, Slot, & Tol, 2011), worden zij niet ingedeeld in groepen, maar wordt er gesproken over gebruikersrollen die gebaseerd zijn op activiteiten. Een beschrijving van gebruikersrollen wordt gegeven door Pickard (2010) en Slot et al. (2011). Zij hanteren vier verschillende gebruikersrollen voor nieuwsgebruikers (tabel 4, pagina 38).

Deze uitwerking van de gebruikersrollen biedt meer mogelijkheden dan alleen een beschrijving van de gebruiker. De verschillende gebruikersrollen vereisen een verschillende mate van inspanning. De gebruikersrollen kunnen daarom ingedeeld worden op basis van inspanning. Picone ontwikkelde een hiërarchie in de online nieuwsrollen waarbij hij de mate van inspanning als uitgangspunt nam (2007). Bij zijn ontwikkeling van de hiërarchie, gebruikte Picone de termen 'lean-back' en 'lean-forward'. Lean back is de situatie waarin een nieuwsgebruiker weinig actief is, lean-forward is de situatie waarin de gebruiker zich moet inspannen om een bepaalde activiteit uit te kunnen voeren.

Rol nieuwsgebruiker	Uitwerking
<b>Consumeren</b>	bekijken (foto/video), lezen, luisteren (audio), kopen, downloaden, anders...
<b>Creëren</b>	personaliseren, persoonlijk profiel aanmaken, originele content toevoegen (bijvoorbeeld een artikel), informatie toevoegen, deelnemen aan een onderzoek-project (wisdom of the crowds), anders...
<b>Conserveren</b>	stemmen/beoordelen, aanbevelen, clippings maken, doorsturen, mixen van content, taggen, geotaggen, anders...
<b>Communiceren</b>	commentaar toevoegen bij content, discussiëren op forum, chatten, bericht sturen aan maker/producent, anders..

Tabel 4. Alternatief voor de gebruikersrollen. Pickard 2010.

In Picone's hiërarchie zijn de activiteiten die Pickard consumeren noemt, de activiteiten met een lage mate van inspanning. Het delen, waardeoordelen en taggen vergen meer inspanning dan het consumeren. Het geven van commentaar volgt hierna. Het creëren van content kost de meeste inspanning. Bij de beschrijving van de gebruikersrollen maken Pickard en Slot et al. echter geen onderscheid tussen creatie op basis van online tools zoals een persoonlijk profiel en eigen creatie zoals de toevoeging van een artikel. Het creëren van een eigen artikel of video vereist meer inspanning dan de creatie van een eigen account of het opgeven van persoonlijke voorkeuren (Picone, 2007). Om die redenen wordt de categorie personaliseren als een aparte gebruikersrol in het raamwerk opgenomen.

Personaliseren is in het model van Picone echter niet opgenomen. Picone gebruikt wel het begrip 'compleet maken', maar legt niet uit wat hij hiermee bedoelt. Omdat personaliseren een vorm van eigen creatie is, maar minder inspanning vraagt dan de creatie van content, moet het ingedeeld worden voor het creëren van eigen content, maar na het delen, waardeoordelen en taggen. Het personaliseren kent immers vaak meer opties dan de beperkte waardeoordelen. Om te kunnen interacteren is echter meer inspanning nodig omdat gebruikers niet kunnen kiezen uit keuze opties (Picone, 2007). Op basis van de indeling van gebruikersrollen van Pickard, de aanpassing hierop en de hiërarchie van Picone is de volgende verdeling in gebruikersrollen gemaakt (tabel 5):

Rol nieuwsgebruiker	Uitwerking
<b>1. Consumeren</b>	Lezen, luisteren, kijken.
<b>2. Bewerken</b>	Delen, reageren, waardeoordeel toekennen, taggen, tekst aanpassen, zoeken, opslaan gezochte artikelen.
<b>3. Personaliseren</b>	Profiel maken, voorkeuren opgeven, design aanpassing, interface.
<b>4. Interacteren</b>	Forum, (sub) gemeenschappen, chat.
<b>5. Creëren</b>	Schrijven artikel, toevoegen foto of video.

Tabel 5. Samenvoeging, aanpassing en hiërarchie in gebruikersrollen.

De indeling op basis van de gebruikersinspanning is relevant voor de nieuwssector omdat gebruikersparticipatie in nieuws een grote rol speelt bij innovaties in de nieuwssector (Deuze, 2007). De verdeling in mate van activiteit is daarom een waardevolle toevoeging aan het raamwerk omdat het niveau van gebruikersactiviteit op basis waarvan een nieuwsproducent innoveert meegenomen kan worden in het onderzoek. Deze nieuwe beschrijving van de gebruikersrollen levert het volgende raamwerk op (figuur 11):

		Verandering in gebruikersrol				
		Consumeren	Bewerken	Personaliseren	Interacteren	Creëren
Verandering in waardecreatie van de organisatie op basis van service	Slim dienstenaanbod (aanbod service door de nieuwsproducent)	A1	A2	A3	A4	A5
	Waarde-integratie (vrijheid gebruiker in toepassing van de service)	B1	B2	B3	B4	B5
	Waardeconstellatie (welke partijen leveren service)	C1	C2	C3	C4	C5

Figuur 11. Raamwerk voor classificering van service innovaties in de nieuwssector. Gebaseerd op Michel et al., 2008, Pickard. 2011 en Picone, 2007.

De nummers in de cellen zijn veranderd in A1 t/m A5, B1 t/m B5 en C1 t/m C5. Bij de analyse van een nieuwsproduct kan gesproken worden op basis van het waardeniveau van innovatie: A, B of C. Daarnaast geven de cijfers 1 t/m 5 de mate van gebruikersinspanning aan. 1 is de laagste mate van inspanning, 5 de hoogste. Dit raamwerk zal worden gebruikt als model om op service gebaseerde innovaties in de Nederlandse nieuwssector te analyseren. Enerzijds wordt waarde onderzocht op drie niveaus: slimme dienstenaanbod, waarde-integratie en waardeconstellatie. Anderzijds worden vijf gebruikersrollen onderzocht: consumeren, bewerken, personaliseren, interacteren en creëren. In beide gevallen gaat het om het verschil van deze niveaus ten opzichte van het product voor de innovatie. De analyse met behulp van dit raamwerk levert kortom een beschrijving op van een innovatie. In hoofdstuk 2 wordt de precieze toepassing van dit raamwerk op de nieuwssector uitgewerkt.

## 2.4.5 Verantwoording raamwerk

De voordelen van dit raamwerk zijn dat het richting geeft aan deze masterthesis, het concretiseert de onderzoeksvraag en levert bronnen op voor de literatuurstudie (Smyth, 2004). Het nadeel van het raamwerk zijn de grenzen ervan, belangrijke zaken kunnen buiten beeld blijven. Bij de toepassing ervan wordt daarom met een kritische blik gekeken naar het bereik van het raamwerk.

Het raamwerk van Michel, Brown en Gallan is in zijn totaliteit interessant omdat het service, de toepassing van kennis en vaardigheden door verschillende partijen op nieuwsproducten, kan analyseren. Het kijkt enerzijds naar datgene dat een nieuwsproducent aan het product toevoegt om het meer waarde in gebruik te geven en anderzijds naar de toevoegingen van andere partijen die voor waardevermeerdering zorgen. Juist deze service is actueel in de nieuwssector (Michel et al, 2008) (Deuze M., 2007). In diverse voorbeelden zoals digitale platforms, blogs en mobiele- en tabletapplicaties zien



we dat deze mogelijkheden veelvuldig worden toegepast (zie paragraaf 2.2.8 over gebruikers). Michel, Brown en Gallan betogen dan ook dat moderne innovaties, zoals die in de nieuwssector, beter begrepen kunnen worden vanuit een op service gebaseerde benadering.

Met behulp van het raamwerk kunnen de volgende twee zaken worden onderzocht: (1) verandering in waardecreatie op basis waarvan een nieuwsproducent innoveert en (2) de gebruikersrol. In schema biedt het raamwerk van Michel, Brown en Gallan het volgende:

## Waardeverandering + veranderde gebruikersrol = innovatie

Figuur 12. Elementen raamwerk Michel, Brown en Gallan (2008b)

De drie waardeniveaus bieden de mogelijkheid zowel het product, als de organisatie en het productieproces te analyseren. Het raamwerk erkent dat de nieuwsgebruiker en -producent niet langer twee gescheiden partijen zijn, maar dat zij samen een bijdrage leveren aan de uiteindelijke waarde van het nieuwsproduct (Michel, et al., 2008a) (Michel et al. 2008b). Met dit raamwerk wordt het samenspel tussen de nieuwsproducent, -gebruiker en andere partijen in (open) innovatie bestudeerd. Het raamwerk biedt mogelijkheden de innovatie van nieuwsproducten vanuit een nieuw perspectief te bestuderen. Een samenspel van actoren die allen waarde toevoegen aan het product in plaats van een analyse met betrekking tot enkel het product, de organisatie of het productieproces.

De gebruikersrollen zijn voorafgaand aan de toepassing van het raamwerk op de nieuwsproducten aangepast. De nieuwe gebruikersrollen zorgen voor een betere aansluiting op de nieuwssector. Dit zal resulteren in een meer specifieke beschrijving van de rollen van de nieuwsgebruiker in plaats van een beschrijving van een algemene gebruiker dat een product koopt en daarvoor betaalt. De vijf gebruikersrollen bieden de mogelijkheid de rol van de gebruiker in het gehele proces van nieuwsproductie, distributie en consumptie te beschrijven in plaats van de gebruiker alleen de taak van het consumeren of kopen toe te kennen. De gebruiker bevindt zich namelijk niet langer meer enkel aan het einde van het proces. Gebruikers worden steeds meer in het gehele proces van nieuwsproductie, -distributie en consumptie betrokken.

### 2.5 Verantwoording theorie

*In de voorgaande paragrafen zijn (1) de transformaties in het nieuwslandschap (§2.10), (2) de verschuiving van gesloten naar open innovaties (§2.2), (3) de opkomst van de service-economie (§2.3), (4) nieuwe vormen van waardecreatie (§ 2.3.2) en (5) de veranderde rol van de nieuwsgebruiker beschreven (2.3.3). Deze vijf ontwikkelingen vormen samen het vertrekpunt voor deze masterthesis.*

Ten eerste kan uit de transformatie van het nieuwslandschap worden geconcludeerd dat nieuwe spelers het nieuwslandschap hebben betreden. Een voorbeeld is de toetreding van Google tot de nieuwssector. Op de nieuws aggregatiesite GoogleNews, kunnen gebruikers nieuws van verschillende nieuwsaanbieders consumeren. Gebruikers worden pas doorgestuurd naar de website van de nieuwsproducent wanneer de gebruiker meer dan alleen de kop en lead wil lezen. Veel gebruikers doen dit echter niet en daarom lopen nieuwsproducenten deze bezoeken mis (Chowdhury, 2006). Dit voorbeeld illustreert de toetreding van nieuwe partijen die de distributietaak hebben overgenomen van de traditionele nieuwsproducent. Deze ontwikkeling kan een bedreiging zijn voor de nieuwsproducent omdat zij een deel van de inkomsten verliest (McKelvie & Picard, 2008).

Ten tweede laat de verschuiving van gesloten naar open innovaties zien dat andere partijen betrokken worden bij het proces van innovatie



(Chesbrough, 2003). De nieuwe spelers zoals Google op het gebied van nieuwsdistributie hebben ervoor gezorgd dat traditionele nieuwsproducenten niet langer meer de volledige controle hebben over het distributiesysteem. Nieuwsproducenten kunnen kortom niet meer autonoom opereren zoals bij gesloten innovatie het geval is. Zij zijn afhankelijk geworden van andere partijen. Chesbrough noemt dit het einde van de kennismonopolie, organisaties moeten hun voordeel doen met de diffusie in kennis en ideeën in plaats van autonoom blijven opereren (Chesbrough, 2003).

Ten derde heeft de productie georiënteerde economie plaats gemaakt voor een economie waarin service centraal staat. Service is de toepassing van kennis en vaardigheden door bijvoorbeeld de nieuwsproducent of de –gebruiker op het nieuwsproduct. Een voorbeeld is Youtube, gebruikers krijgen de mogelijkheid om eigen afspeellijsten te maken. De gebruiker kan op zijn beurt gebruik maken van deze mogelijkheid of niet. Wanneer hij dat wel doet, voegt hij kennis toe aan het product. Youtube kan deze kennis gebruiken ter verbetering van het nieuwsproduct (Michel et al., 2008).

Ten vierde bestaan er nieuwe vormen van waardecreatie op basis waarvan een nieuwsproducent kan innoveren. Waarde is het resultaat van het product in gebruik door de gebruiker. Waarde kan worden toegevoegd door slimme toepassingen zoals de voorkeuren in GoogleNews of de samenwerking met een andere partij zoals het openbaar vervoer in het geval van *Metro*.

Ten vijfde is de rol van de nieuwsgebruiker veranderd. De nieuwsgebruiker is meer dan alleen de afnemer van het nieuwsproduct. Een gebruiker kan naast het consumeren van het nieuws ook zelf nieuws produceren of distribueren. Hiermee is de grens tussen de nieuwsproducent en –gebruiker vervaagd (Deuze M., 2007) (Michel et al., 2008) (Arsenault & Castells, 2008).

Deze vijf veranderingen vragen om een nieuwe benadering voor onderzoek naar innovaties binnen de nieuwssector die het traditionele niveau van product, organisatie, productieproces of gebruiker overstijgt. Het raamwerk van Michel et al. biedt de mogelijkheid tot het analyseren van innovaties in de nieuwssector in een op service gebaseerde economie. Het raamwerk analyseert enerzijds op basis van welke waardeverandering de nieuwsproducent innoveert, anderzijds beschrijft het de rol van de nieuwsgebruiker. Binnen deze twee beschrijvingen,

heeft het oog voor open innovaties en de samenwerking tussen de nieuwsproducent en –gebruiker.

### **PostPost, Facebook krant op basis van open API**

PostPost is een sociale online krant die wordt gemaakt op basis van links, foto's en video's van vrienden op Facebook. Hierbij maakt PostPost gebruik van de open API van Facebook (Warren, 2010). Gebruikers moeten Postpost toestemming geven om gebruik te mogen maken van de informatie op hun Facebookaccount. Wanneer zij dit hebben gedaan kunnen zij de lay-out van hun krant bepalen en de krant publiceren op Facebook. De geavanceerde zoekfunctie maakt het mogelijk te zoeken op onderwerp zodat de content in de krant gemakkelijk terug gevonden kan worden. Het voordeel voor de gebruiker is dat zij op een snelle en eenvoudige manier op de hoogte zijn van de updates van hun vrienden.



*In dit hoofdstuk zullen de methoden, op basis waarvan deze masterthesis is uitgevoerd, worden uitgewerkt. De methode is tweedelig, descriptief en exploratief. Deze methoden worden in paragraaf 3.1 beschreven. Centraal in het exploratieve onderzoek staat de ontwikkeling en de toepasbaarheid van het conceptueel raamwerk. In het descriptieve onderzoek wordt een eerste beschrijving van service in de nieuwssector gegeven. Paragraaf 3.2 beschrijft het onderzoeksmateriaal en de toepassing van het raamwerk op dit empirische materiaal.*

### 3.1 Methoden

Het onderzoeksontwerp voor deze masterthesis is tweedelig: descriptief en exploratief. Het exploratieve onderdeel van deze thesis is expliciet gericht op de aanpassing van het raamwerk voor de analyse van service-innovaties in de nieuwssector (Voordt & Lans, 2000). Voor dit exploratieve deel wordt het conceptueel raamwerk van Michel et al. als uitgangspunt genomen. Dit raamwerk is aangepast voor de nieuwssector op basis van de gebruikersrollen van Pickard, gebruikersinspanning van Picone en eigen aanpassingen waaronder de formulering van de slimme diensten. Op basis van casestudies zal onderzocht worden in hoeverre dit ontwikkelde conceptuele raamwerk toepasbaar is op de nieuwssector.

De toepassing van het conceptueel raamwerk op de nieuwssector levert een beschrijving op van service-innovaties in de nieuwssector. Dit is het descriptieve deel van deze thesis. Gekozen is voor descriptief onderzoek omdat het een beschrijving geeft van feitelijkheden en niet zoekt naar een verklaring waarom innovaties zich op een bepaalde manier voltrekken in de nieuwssector (Voordt & Lans, 2000). Omdat de cases met elkaar worden vergeleken, is het belangrijk dat er een raamwerk wordt gebruikt. Niet alleen voor een juiste afbakening, maar ook zorgt het ervoor dat de cases op dezelfde manier worden geanalyseerd (Yin, 2003). Deze gelijke analyse zorgt voor overdraagbaarheid: de mate waarin de onderzoeksresultaten overgedragen kunnen worden naar

andere situaties, bepaald door het niveau van gelijkheid tussen de ene en de andere situatie (Hoepfl, 1997). Dit is de externe validiteit van dit kwalitatieve onderzoek, de mogelijkheid om resultaten te generaliseren van verschillende situaties (Hoepfl, 1997). De resultaten uit dit onderzoek kunnen gebruikt worden om te beschrijven wat er in soortgelijke situaties gebeurt. De beschrijvingen die de casestudies voor het descriptieve onderzoek opleveren, zullen uiteindelijk worden geanalyseerd, geïnterpreteerd en geëvalueerd zodat zij een conclusie over deze cases opleveren. De vierde case betreft een innovatie waarvan het product in 2012 gelanceerd zal worden.

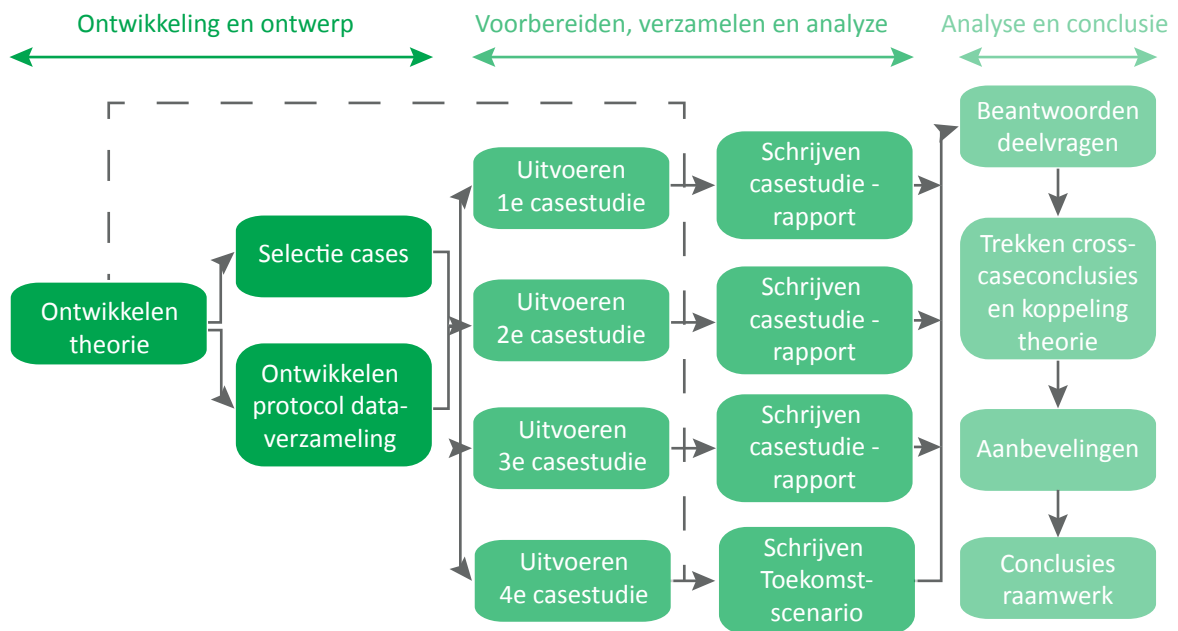
Deze thesis geeft als eerste een beschrijving van service in de nieuwssector. Dit is nog niet eerder gedaan. Onderzoek naar innovaties in de nieuwssector zijn volgens traditionele modellen uitgevoerd op product-, organisatie-, productieproces-, of gebruikersniveau (zie paragraaf 2.2.4).

#### 3.1.1 Descriptief en exploratief onderzoek

Het theoretische hoofdstuk in deze masterthesis heeft een conceptueel raamwerk opgeleverd aan de hand waarvan service-innovaties in de nieuwssector geanalyseerd kunnen worden. Gekozen is voor een deductieve onderzoeksmethode omdat er al veel theorie bestaat over innovatie (Henn, Weinstein, &

Foard, 2006). De deductieve onderzoeksmethode bestaat uit een theoretisch onderzoek naar innovaties in de nieuwssector dat ten grondslag ligt aan het conceptueel raamwerk.

Dit onderzoek bestaat uit drie stadia. In Figuur 13 staan de verschillende stadia van deze masterthesis weergegeven.



Figuur 13. Ontwerp meervoudige casestudie. Gebaseerd op Yin, 2003.

Het eerste stadium is het theoretisch onderzoek. Theorie is een van de belangrijkste onderdelen van de casestudie (Yin, 2003). Een goede theoretische basis zorgt ervoor dat de casestudies op een juiste manier worden afgebakend zodat het onderzoek zo efficiënt mogelijk kan worden uitgevoerd en de beste resultaten kan opleveren (Yin, 2003). Ook definieert de theorie de aspecten voor de analyse van de casestudies: de ontwikkeling van het protocol voor dataverzameling. Na de ontwikkeling van de theorie, wordt het raamwerk verder uitgewerkt en toegepast op de nieuwssector. Daarnaast wordt het protocol voor dataverzameling tot in detail uitgewerkt zodat de verschillende cases op dezelfde wijze worden geanalyseerd. In dit eerste stadium worden ook de drie vergelijkende casestudies en de case voor het toekomstscenario gekozen. De eerste drie cases moeten passen bij de theorie en het protocol voor dataverzameling. De theorie en het raamwerk staan beschreven in hoofdstuk 2. De aanpassingen op het raamwerk zijn in het voorgaande hoofdstuk al beschreven (zie paragraaf 2.4.4).

Het tweede stadium bestaat uit de voorbereiding, verzameling en analyse van de casestudies. Alle cases worden afzonderlijk van elkaar geanalyseerd en gerapporteerd. Het resultaat van dit stadium zijn de drie casestudierapporten en één toekomstscenario. De casestudies leveren een eerste beschrijvend overzicht op van service in de nieuwssector. Deze beschrijvingen zullen in de conclusie worden geanalyseerd, geïnterpreteerd en geëvalueerd. In het derde en laatste stadium, worden de deelvragen beantwoord. Wanneer de deelvragen zijn beantwoord, wordt er ook een crosscase analyse gemaakt. Hierbij worden de verschillende cases met elkaar vergeleken. Na de crosscasestudie, wordt de koppeling met de literatuur gemaakt en wordt kritisch gekeken naar de toepasbaarheid van het gebruikte raamwerk. De toepasbaarheid van het raamwerk zal worden beoordeeld door het te toetsen aan de empirie. Voor deze onderzoeksstrategie is gekozen omdat een empirisch onderzoek een bijdrage levert aan het in een context plaatsen van op service gebaseerde innovaties in de nieuwssector. Op basis hier-



van zal geconcludeerd worden of de uitwerking en aanpassing van het raamwerk daadwerkelijk service innovaties en gebruikersrollen in de nieuwssector onderzoeken.

## 3.2 Onderzoeksmateriaal

Het exploratieve en descriptieve onderzoek zal op basis van vier case studies uitgevoerd worden. Om een beeld te kunnen geven van service in de nieuwssector, zijn drie cases geselecteerd. De vierde case dient als toekomstscenario van innovatie in de nieuwssector. Gekozen is voor casestudies omdat de expliciete selectie van de cases de mogelijkheid biedt om de theorie – op basis waarvan het conceptueel raamwerk is ontwikkeld – te testen en mogelijk aan te scherpen. De keuze voor meer dan één casestudie, maakt deze thesis meer valide omdat de data afkomstig is van meerdere cases en met elkaar vergeleken kunnen worden (Hancké, 2009). Omdat deze thesis een gedetailleerde studie is naar waarde en gebruikersrollen binnen de nieuwssector, kunnen er niet meer dan vier case studies uitgevoerd worden in het tijdsbestek dat staat voor deze masterthesis. In paragraaf 3.2.1 zal de selectie van het materiaal besproken worden. In paragraaf 3.2.2 wordt een uitgebreide uitwerking gegeven van het dataverzamelingsprotocol, de wijze waarop het raamwerk op het geselecteerde materiaal wordt toegepast.

### 3.2.1 Selectie van het materiaal

In deze thesis worden nieuwe innovaties in de nieuwssector onderzocht. Daarbij worden veranderingen in waarde en gebruikersrollen in kaart gebracht. Om de veranderingen te kunnen analyseren, moet de nieuwe innovatie met de eerdere innovatie worden vergeleken. Daarom moet voor iedere case-studie een eerdere innovatie gekozen worden als vertrekpunt voor de analyse van de nieuwe innovatie. De analyse van de gebruikersrollen gebeurt op basis van het nieuwsproduct, de nieuwe innovaties moeten daarom al in gebruik zijn genomen.

Omdat drie cases gekozen worden en van elke case de nieuwe innovatie ten opzichte van de eerdere innovatie wordt geanalyseerd, kan gesproken worden van een vergelijkende casestudie. Niet alleen kunnen de eerdere innovaties met de nieuwe

innovaties worden vergeleken, ook kunnen zij ten opzichte van elkaar worden vergeleken (Hancké, 2009). De vergelijking van de voormalige met de nieuwe innovatie wordt de methode van verschil genoemd (Hancké, 2009). Met behulp van deze methode worden twee cases met elkaar vergeleken: de eerste case is het vertrekpunt voor analyse, de tweede case is het resultaat van datgene wat wordt onderzocht (service-innovatie). De vierde case is een toekomstscenario van innovaties in de nieuwssector.

De selectie van de casestudies vindt plaats op basis van de nieuwsproducten omdat een product vereist is voor de analyse van de gebruikersrollen. Om te komen tot een selectie van nieuwe nieuwsinnovaties die geschikt zijn voor deze masterthesis zijn vier selectiecriteria opgesteld voor de nieuwsproducten op basis waarvan de innovaties plaatsvinden: (1) Nieuwsproducten afkomstig van verschillende grote Nederlandse nieuwsproducenten (2) Eén van niet commerciële, en twee commerciële nieuwsproducenten (3) Een vernieuwend product, anders dan de traditionele nieuwsvormen zoals de traditionele krant (4) Verschillende nieuwsproducten, zodat er een interessante vergelijking kan worden gedaan (ook tussen commercieel en niet commercieel).

De voormalige nieuwsinnovaties die als vertrekpunt dienen voor de analyse van de nieuwe innovatie, zijn bij voorkeur van dezelfde nieuwsproducent: bijvoorbeeld het eerdere nieuwsproduct op basis waarvan de nieuwsproducent een aantal jaar geleden innoveerde. Het type product moet echter wel hetzelfde zijn. Een lokaal platform kan niet worden vergeleken met een landelijk platform omdat het een andere markt bedient. Nieuwsproducten moeten uit hetzelfde segment komen: nationaal of lokaal. Alleen dan kan een goede analyse worden gemaakt van de waarde en gebruikersrollen. De samenwerkingspartners op lokaal gebied zijn bijvoorbeeld lokale ondernemers, producenten van landelijke nieuwsproducten werken vaak samen met grote nationale partners. Ook voor de analyse van de gebruikersrollen is het belangrijk dat de nieuwsproducten uit hetzelfde segment komen: lokale platformen spelen vaak in op de betrokkenheid van de lokale burger. Een dergelijk platform kan functioneren als lokale ontmoetingsruimte ter vervanging van de buurtkroeg of kerk (Turner-Lee, 2010). Om die reden kunnen gebruikersrollen op lokale platformen anders zijn dan op landelijke platformen.

Op basis van deze criteria voor voormalige en nieuwe innovaties met bijbehorende producten, zijn drie nieuwe- en eerdere nieuwsproducten geselecteerd:

Het eerste nieuwe nieuwsproduct is het platform NUjij.nl, opgericht in 2006 door Uitgeverij Sanoma. In Nederland is Sanoma sinds de aankoop van televisiezenders SBS de grootste mediagroep. Een paar van de bekende merken van Sanoma zijn kieskeurig, *Panorama* en *Libelle*. Het platform NUjij bestaat volledig uit user generated content. Er bestaat geen fysieke uitgave van dit product, het is in tegenstelling tot veel andere digitale nieuwsproducten geen gedigitaliseerde versie van een bestaande fysieke krant.

NUjij zal in de analyse worden vergeleken met het voormalige NU.nl dat in 1999 werd opgericht door een paar internetondernemers. In 2000 werd NU.nl opgekocht door Ilse Media dat onderdeel werd van VNU media dat vervolgens weer door Sanoma werd gekocht in 2001 (Verhagen, 2011). NU.nl is de eerste Nederlandse nieuwswebsite die 24 uur per dag verslag doet. Op deze website worden voornamelijk nieuwsartikelen van persbureaus geplaatst. Gebruikers kunnen er zelf geen content uploaden of bewerken.

De voormalige en nieuwe innovatie zijn hier beide van uitgeverij Sanoma. De verschillen in waarde en gebruikersrollen kunnen worden geanalyseerd door NU.nl met het voormalige innovatieproces te vergelijken met NUjij en bijbehorend innovatieproces. NUjij is vijf jaar na NU.nl door Sanoma gelanceerd. De vergelijking tussen voormalige innovatie NU.nl en nieuwe innovatie NUjij zal daarom laten zien wat er in die vijf jaar is veranderd bij Sanoma als organisatie en welke gebruikersrollen anders zijn bij NUjij dan bij NU.nl.

De hyperlokale website Woerden Dichtbij, gelanceerd in 2010, is de tweede casestudie. Woerden.dichtbij.nl, heeft de traditionele rol van de journalist en gebruiker veranderd. Gebruikers kunnen er zelf artikelen schrijven en de journalist is de communitymanager geworden. De communitymanager heeft zowel een producerende als een controlerende en bewerkende rol. Het lokale platform is eigendom van Telegraaf Media Groep (TMG), de op één na grootste media groep in Nederland. TMG is eigenaar van onder andere de bekende merken Hyves, *Spits*, Sky Radio en *Privé*.

Dichtbij Woerden zal worden vergeleken met voormalige innovatie en product: alphen.cc, van de Hollandse Dagblad combinatie (HDC, dochterbedrijf van TMG). alphen.cc is een krant die vier keer per week verschijnt met, sinds 2005, een eigen website. HDC heeft zeven lokale bladen: *Noordhollands Dagblad*, *Haarlems Dagblad*, *IJmuider Courant*, *Leidsch Dagblad*, *De Gooi- en Eemlander*, *Almere Vandaag* en *alphen.cc*. Al deze titels hebben een eigen website, maar deze sites zijn allen gebaseerd op hetzelfde ontwerp, alleen de content is anders. Gekozen is voor alphen.cc omdat Alphen aan de Rijn als stad vergelijkbaar is met Woerden. Alphen aan de Rijn heeft 70.000 inwoners en ligt op 20 kilometer afstand van Woerden waar 50.000 mensen wonen.

Omdat Dichtbij en alphen.cc beide van TMG zijn en beide lokale titels zijn, kan alphen.cc als eerdere innovatie met nieuwe innovatie Woerden Dichtbij van TMG worden vergeleken. Ook hier zit tussen de voormalige en de nieuwe innovatie vijf jaar. De analyse zal een beschrijving geven van de wijze waarop TMG in 2005 innoveerden en hoe zij dat nu doen met Dichtbij.

De derde casestudie is NOS met het nieuwe platform NOS op 3. NOS lanceerde op 2 mei 2011 dit crossmediale nieuwsplatform. Het platform is een samenvoeging van het journaal op 3 en NOS headlines. Het nieuws wordt gebracht vanuit één centrale redactie met een crossmediale nieuwsvoorziening op radio, televisie en internet. Het platform is – naar eigen zeggen – een interactieve ontmoetingsplaats voor de redactie en het publiek. De Nederlandse Omroep Stichting (NOS) is de enige niet commerciële nieuwsproducent in Nederland. NOS is als publieke omroep de grootste Nederlandse nieuwsproducent en heeft de wettelijke taak om alle Nederlandse burgers onafhankelijk en betrouwbaar nieuws te brengen. Ook moet NOS verslag doen van grote (sport-) evenementen (NOS, 2011).

Omdat het platform NOS op 3 het voormalige NOS headlines vervangt, wordt de vergelijking gemaakt tussen NOS op 3 en NOS headlines. Headlines bestond sinds 2005 en diende als een proeftuin voor NOS. Stagiaires waren verantwoordelijk voor de content op de website. Gebruikers konden er artikelen schrijven en met elkaar in gesprek gaan over het nieuws. In 2008 was Headlines groot genoeg om zelfstandig te kunnen opereren.

NOS op 3 en NOS Headlines zijn beide innovaties van NOS. Omdat Headlines is opgegaan in NOS op 3, kan er een vergelijking tussen deze twee worden gemaakt. Daarbij wordt beschreven hoe NOS zes jaar geleden innoveerden met Headlines en hoe zij dat nu doen. Op basis van welke waarde innoveren zij en welke gebruikersrollen zijn in de afgelopen zes jaar veranderd?

Naast de drie vergelijkende casestudies, wordt één case gekozen om een beschrijving te kunnen geven van innovatie bij een nieuwsproducent in de nabije toekomst. Omdat Sanoma, de Telegraaf Media Groep en NOS al worden behandeld in deze thesis, is gekozen voor Wegener als toekomstscenario. Wegener is Nederlands grootste uitgever van nieuws op lokaal niveau. Wegener is op dit moment verwikkeld in een innovatieproces genaamd 'de hyperlokale marktplaats'. Eind 2012 worden de eerste nieuwe of verbeterde titels gelanceerd. Omdat de nieuwe titels van Wegener nog niet zijn gelanceerd, kan er geen analyse worden gemaakt van dit innovatieproces op basis van het raamwerk.

Als voormalige innovatie van Wegener wordt het platform van dé Weekkrant als uitgangspunt genomen. Wegener lanceerde in 2005 dit platform dat in de beginfase een gedigitaliseerde versie was van de lokale weekbladen.

Oude innovatie		Nieuwe innovatie
NU (Sanoma)		NUjij
Alphen.cc		dichtbij.woorden
NOS Headlines en journaal op 3		NOS op 3
Dé Weekkrant		Hyperlokale marktplaats*

Tabel 6. Overzicht onderzoeksmateriaal: oude en nieuwe innovaties. \* Wegener is nog in de ontwikkelfase.

### 3.3 Desk research

Het empirisch materiaal uit de case studies zal op basis van deskresearch worden onderzocht. Omdat het in alle gevallen een website betreft, zullen de mogelijkheden die de website de gebruiker te bieden heeft worden onderzocht. Wat zijn de mogelijkheden voor consumptie: kijken, luisteren en lezen? Of, welke mogelijkheden bestaan er voor een actievere deelname? Bijvoorbeeld tot het creëren van eigen materiaal of de aanpassing van bestaand materiaal? Belangrijk om hierbij op te merken is dat het gaat om welke mogelijkheden een gebruiker heeft en niet om het daadwerkelijke gebruik van die mogelijkheden. In deze masterthesis zal dan ook geen gebruikersonderzoek worden gedaan. In paragraaf 3.5 wordt gedetailleerd uitgewerkt welke aspecten er precies geanalyseerd zullen worden.

Voor een bredere uitwerking van de context van de casestudies, zullen branchesites geraadpleegd worden. Op branchesites staat vaak informatie over de strategieën, successen, tegenvallers, overnamen en beëindigingen van activiteiten. Branchesites zijn: [villamedia.nl](http://villamedia.nl), [denieuwereporter.nl](http://denieuwereporter.nl), [emerce.nl](http://emerce.nl), [adformatie.nl](http://adformatie.nl) en [marketingonline.nl](http://marketingonline.nl).

### 3.4 Diepte interviews met experts

Deze masterthesis biedt een nieuw perspectief op basis waarvan gedacht kan worden over innovaties in de nieuwssector, namelijk vanuit een service perspectief in plaats van traditionele perspectieven die gericht zijn op het product, de organisatie, het productieproces of de gebruiker. Omdat deze masterthesis een eerste beschrijving geeft van ser-

viceinnovaties in de nieuwssector, zijn er experts geïnterviewd. Voor NUjij en NU is Laurens Verhagen (hoofdredacteur) geïnterviewd. Jaap den Ouden (communitymanager) is voor Dichtbij geïnterviewd. Van HDC media is Wim Wegeman (verantwoordelijke online media) geïnterviewd. Van de NOS zijn Martijn van de Zanden (verslaggever NOS op 3) en Gerard de Kloet (chef NOS op 3) geïnterviewd. Voor Wegener is een interview gehouden met Nancy de Goey (adjunct hoofdredacteur van dé Weekkrant). Het houden van diepte-interviews is een goede methode om te kunnen beschrijven wat er in de nieuwssector gebeurt (Yin, 2003).

De diepte interviews zullen één-op-één interview zijn waarbij een dialoog wordt gehouden aan de hand van kwalitatief semigestructureerde interviewvragen. Dit biedt de mogelijkheid om het onderwerp innovatie te bespreken binnen het referentiekader van de respondent. Het begrip innovatie bijvoorbeeld, kan voor expert A iets anders betekenen dan voor expert B. De topics aan de hand waarvan het interview zal worden gehouden zijn: innovatie, vernieuwingen, samenwerkingsverbanden, gebruikersrollen. In bijlage I zijn de interviewvragen opgenomen.

### 3.5 Toepassing raamwerk op het geselecteerde materiaal

Voor het kunnen repliceren van deze masterthesis, voor een gestructureerde uitwerking en het kunnen maken van vergelijkingen, is het belangrijk dat de toepassing van het raamwerk gedetailleerd wordt



uitgewerkt voordat de daadwerkelijke analyse plaatsvindt (Hoepfl, 1997). In deze paragraaf wordt daarom het raamwerk verder uitgewerkt en wordt beschreven hoe dit raamwerk wordt gebruikt voor het maken van een analyse op basis van de drie case studies.

Het raamwerk bestaat uit twee variabelen: waarde en gebruikersrol. Voor beide variabelen zijn drie deelvragen opgesteld. In tabel 7 is een dataverzamelingsprotocol opgesteld voor deze deelvragen.

Deelvragen	Dataverzamelingsprotocol
<b>Waarde</b>	
1. Welke vormen van service-innovatie zijn te onderscheiden?	<p>-Slim dienstenaanbod:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Content ordening</li> <li>2. Content zoeken</li> <li>3. Content consumeren op andere plaatsen</li> <li>4. Content verspreiden</li> <li>5. Content toevoegen</li> <li>6. Content beoordelen</li> <li>7. Persoonlijk account</li> <li>8. Interactietoepassing</li> <li>9. Intertekstualiteit</li> <li>10. Aanpassing aan andere apparaten</li> </ol> <p>-Waarde-integratie: beschrijving van de mate waarin de gebruiker vrij is om dat wat aan service wordt aangeboden, toe te passen.</p> <p>-Waardeconstellatie: Een beschrijving van de spelers in het netwerk van innovatie.</p>
2. Welke vormen van service worden toegepast door nieuwsproducenten?	Beschrijving
3. In hoeverre verschillen deze vormen van service ten opzichte van de oude situatie (voor innovatie)	Vergelijking
<b>Gebruikersrollen</b>	
1. Welke vormen van gebruikersrollen zijn te onderscheiden?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In hoeverre verandert de rol van het consumeren? Lezen, luisteren, kijken.</li> <li>2. In hoeverre verandert de rol van het bewerken? Delen, reageren, waardeoordeel toekennen, taggen, tekst aanpassen, zoeken, opslaan gezochte artikelen.</li> <li>3. In hoeverre verandert de rol van het personaliseren? Profiel maken, voorkeuren opgeven, design aanpassen, interface.</li> <li>4. In hoeverre verandert de rol van het interacteren?</li> <li>5. In hoeverre verandert de rol van het creëren? Schrijven artikel, toevoegen foto of video.</li> </ol>
2. Welke rollen worden gefaciliteerd door nieuwsproducenten?	Beschrijving
3. In hoeverre verschillen deze nieuwe rollen van de oude rollen bij het eerdere nieuwsproduct?	Vergelijking

Tabel 7. Operationalisering variabelen waarde en gebruikersrol.

De gegevens voor deze masterthesis worden verzameld door een kwalitatieve beschrijving te geven op basis van de drie deelvragen voor waarde en de vijf deelvragen voor de gebruikersrol. Bij de eerste deelvraag voor waarde (slim dienstenaanbod), wordt door middel van deskresearch gekeken welke aspecten de nieuwsproducent biedt aan service. Voor een uitwerking van de slimme diensten, zie paragraaf 2.4.4.

De tweede en derde deelvraag op het gebied van waarde, zijn beschrijvingen van de mate waarin de gebruiker vrij is om de aangeboden service te gebruiken of niet en een beschrijving van de spelers die betrokken zijn bij het nieuwsproduct. De tweede deelvraag (waarde-integratie) kan met behulp van desk research op basis van het nieuwsproduct beantwoord worden. Voor de beantwoording van de derde deelvraag zal de informatie uit de diepte interviews worden gebruikt.

Voordat de analyse van de gebruikersrollen uitgevoerd kan worden, moet eerst bepaald worden of de rol van de koper en de betaler relevant zijn voor de geselecteerde cases. NU en NUjj zijn gratis toegankelijk net als de platformen van de NOS. Dichtbij is ook een volledig gratis platform. Alphen.cc heeft een gelijknamige printtitel waar lezers zich op kunnen abonneren. Toch is ook voor deze case de rol van de koper en de betaler niet relevant omdat de platformen met elkaar worden vergeleken. De kopers- en betalersrol zullen daarom niet aan het raamwerk worden toegevoegd.

De overige twee vragen die betrekking hebben op de gebruikersrollen, worden ook beantwoord op basis van desk research. Omdat het gaat over een verandering in de rol van de gebruiker, moet de voorganger van elk van de drie vergelijkende case studies als uitgangspunt worden genomen. In tabel 6 staat voor elke case studie aangegeven welke voorganger als vergelijkingsmateriaal wordt gebruikt.

*In dit methoden hoofdstuk is uitgelegd dat deze masterthesis bestaat uit een exploratief en descriptief onderdeel. Het raamwerk van Michel et al. (2008) is uitgewerkt en aangepast in hoofdstuk 2. De toepassing van dit raamwerk is in dit hoofdstuk tot in detail uitgewerkt. Ook zijn de drie vergelijkende cases en de case voor het toekomstscenario, op basis waarvan de analyse in hoofdstuk 4 zal plaatsvinden, gekozen. De eerste case is NUjj.nl en zal worden vergeleken met NU.nl. Woerden Dichtbij zal worden vergeleken met dé Weekkrant. De laatste vergelijkende case is het platform NOS op 3 dat zal worden vergeleken met het opgeheven NOS Headlines. Aan deze vergelijkende cases wordt het innovatieproject 'de hyperlokale marktplaats' van Wegener toegevoegd. Deze laatste case geeft een beschrijving van innovatie bij een Nederlandse nieuwsproducent in de nabije toekomst.*



### **Apollo News, gepersonaliseerd nieuws**

De voormalig Google- en Bingmedewerkers ontwikkelde dit iPad nieuwsplatform genaamd Apollo News. Op dit platform kunnen gebruikers 'nieuws op maat' krijgen. Dit betekent dat het nieuws dat zij te zien krijgen, gekoppeld is aan de persoonlijke interesses en andere gegevens over de gebruiker (Derksen, 2010).

*In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. Het hoofdstuk behandelt achtereenvolgens drie vergelijkende casestudies: NU (4.1 t/m 4.4), Dichtbij (4.5 t/m 4.8) en de NOS op 3 (4.9 t/m 4.12). Voor elke case wordt de oude innovatie vergeleken met de nieuwe innovatie. Iedere casestudie begint met een algemene introductie op de case. Vervolgens worden de drie typen waarde behandeld (slim dienstenaanbod, waarde-integratie en waardeconstellatie). De vijf gebruikersrollen worden na de waardebeschrijvingen behandeld. Elke casestudie samengevat in een concluderende paragraaf. Om een beeld te kunnen geven van een innovatie in de nieuwssector waarvan het product over een jaar gelanceerd zal worden, wordt in paragraaf 4.13 het project waar Wegener op dit moment aan werkt, beschreven.*



#### 4.1 Sanoma: NU en NUijj

*NU is een nieuwswebsite die is opgericht in 1999 door internetondernemers Kees Zegers, Sasja Prins Merien ten Houten en Robert Klep. Zij baseerden NU op Amerikaanse nieuwswebsites. De site bevatte in het begin overwegend nieuwsberichten van persbureaus die 24 uur per dag gepubliceerd werden. NU was de eerste website in Nederland die 24 uur per dag verslag deed.*

*Al na één jaar werd NU gekocht door Ilse Media waar Marien ten Houten in die tijd CEO van was. In juli van datzelfde jaar werd Ilse Media vervolgens opgekocht door NVU media die op haar beurt weer overgenomen werd door de Finse media groep Sanoma. Daarmee maakt NU op dit moment onderdeel uit van Sanoma (Verhagen, 2011). NU is inmiddels uitgegroeid tot Nederlands grootste nieuwswebsite met 4,5 tot 5 miljoen unieke bezoekers per*

*maand (Starkenburger, Omzet uit nieuwssites Wegener stijgt, 2011). Dit succes was echter niet door Sanoma voorzien, 2002 en 2003 waren financieel moeilijke jaren voor NU. Sanoma wilde NU verkopen, maar omdat er geen koper werd gevonden, bleef NU van Sanoma (Verhagen, 2011).*

*In 2007 werd NU uitgebreid met onder andere de subpagina NUijj. Deze subsite is de grootste sociale nieuwssite van Nederland. Met sociaal wordt bedoeld dat gebruikers bepalen welke berichten belangrijk zijn (Beld, Van der 2011). Gebruikers kunnen er reageren op nieuwsberichten of zelf een artikel of foto toevoegen. Gebruikers bepalen niet alleen het belangrijkste nieuws van de dag door te stemmen en te reageren op artikelen, hard nieuws op NU is ook steeds vaker afkomstig van NUijj. Dit is voornamelijk buitenlands nieuws of nieuws dat in het buitenland*

*is geschreven. In de eerste twee maanden van 2011 werden tien van de zestig NUjij artikelen NU voorpagina artikelen (Ramaer, 2011). NUjij had begin 2009 1,5 miljoen unieke bezoekers per maand (Starckenburg, NU.nl zet NU-pagina's om in widgets, 2009). In maart 2011 waren dit zeventig tot tachtigduizend unieke bezoekers per dag. De gebruikers schreven vijf- tot zeshonderd artikelen (Ramaer, 2011). Inmiddels kunnen gebruikers ook nieuws van andere mediawebsites zoals YouTube, De Volkskrant, Bright.nl en WebWereld op NUjij plaatsen doormiddel van de NUjij-knop op deze sites.*

*In paragraaf 4.2 tot en met 4.3 wordt oude innovatie NU van Sanoma vergeleken met de innovatie uit 2006: NUjij. Allereerst zal geanalyseerd worden welke verschillen er zijn in de waarde van NU en NUjij. Vervolgens zal er naar de verandering in gebruikersrollen worden gekeken. Tot slot worden in paragraaf 4.4 de conclusies met betrekking tot innovaties bij Sanoma getrokken.*

## 4.2 Waarde

### 4.2.1 Slim dienstenaanbod

Kennistoevoegingen aan de NU website die het meerwaarde geven in gebruik zijn mogelijkheden met betrekking tot de ordening van content, het kunnen zoeken van content, het bekijken van content op andere plaatsen dan op NU, content verspreiden, intertekstualiteit, aanpassing op apparaten en de interactie met de redactie (zie voor een omschrijving van de slimme diensten §2.2.4). Door één of meerdere van deze kennistoepassingen te gebruiken, kan een gebruiker meer waarde halen uit de nieuwswebsite.

Eenzijds is de waarde op het gebied van slimme diensten op NUjij verminderd (zoeken, content bekijken op andere plaatsen, en intertekstualiteit), anderzijds is meer waarde toegevoegd door de toepassing van slimme diensten op het product (content ordening en interactie). De mogelijkheden tot contentverspreiding en aanpassing aan apparaten zijn dezelfde gebleven. Op NUjij zijn drie nieuwe slimme diensten toegevoegd: content toevoegen, content beoordelen en het persoonlijk account.

NUjij heeft ten eerste de waarde verminderd van de zoektoepassing. Op NUjij kan in tegenstelling tot NU geen keuze worden gemaakt in het archief waarin wordt gezocht. Gebruikers van NU kunnen kiezen uit zoeken in NU, NUfoto, Zie.nl of

het internet. Ook heeft de NUjij gebruiker geen optie om te zoeken naar meer artikelen over hetzelfde onderwerp door te klikken op het icoontje van de loep die NU wel heeft. Met de loep kunnen gebruikers 'zoeken naar meer nieuws over dit onderwerp'. Gebruikers van NU kunnen daarnaast een Explorer browser downloaden die speciaal ontwikkeld is om het nieuws op NU te kunnen doorzoeken. NU gebruikers hebben kortom meer zoekmogelijkheden.

De tweede vermindering van waarde zijn de verminderde mogelijkheden tot het bekijken van content op andere plaatsen. NU heeft mogelijkheden voor het bekijken van content in de gadget iGoogle. Gebruikers kunnen, met behulp van deze gadget, NU-nieuws bekijken vanaf hun eigen startpagina. Gebruikers van NU kunnen ook kiezen voor de NU extensie. Dit is een uitklapmenu in de Chrome internet browser met het laatste NU nieuws. Gebruikers van Windows Vista kunnen daarnaast de NU-headlines op hun bureaublad binnen laten lopen. Ook is NU te volgen op Twitter. Tot slot kunnen NU gebruikers het nieuws lezen via de RSS-reader. Alleen deze laatste mogelijkheid, de RSS reader wordt ook voor NUjij gebruikers geboden. Er is ook een NUjij-extentie voor in de internetbrowser Chrome, maar om de content te kunnen lezen, worden gebruikers doorgestuurd naar de website.

NUjij heeft ook op het gebied van intertekstualiteit waarde verminderd. Dit is de derde waardevermindering. NUjij doet de gebruiker – in tegenstelling tot NU – geen voorstel voor het lezen van andere relevante artikelen. NU selecteert andere artikelen uit het eigen archief op basis van het artikel dat de gebruiker te zien krijgt en biedt deze aan de gebruiker aan.

Naast deze waardeverminderingen van het slimme dienstenaanbod, heeft NUjij ten eerste meer waarde gecreëerd op het gebied van de contentordering. Op NUjij staan lijsten met nieuwsartikelen gerangschikt op basis van gebruikersinformatie. Op NU is alleen de lijst met 'best gelezen' gerangschikt aan de hand van gebruikersgegevens. NUjij heeft 'best gewaardeerd', 'stijgers', 'verhitte discussies' en 'laatste reacties' als lijsten die gebaseerd zijn op gebruikers input. Naast deze rangschikking op basis van gebruikersinformatie, kan de NUjij gebruiker ervoor kiezen artikelen te selecteren op basis van tijd van publicatie. Ook is er een mogelijkheid voor de gebruiker om een eigen pagina te maken met artikelen op basis van eigen trefwoorden. Tot slot kan content ook worden geordend op basis van gebrui-

kers (auteurs). NU is ingedeeld op basis van de traditionele verdeling die ook in kranten wordt gebruikt: algemeen, buitenland, economie en sport.

Ten tweede heeft NUjij meerwaarde gecreëerd op basis van interactietoepassingen. NU biedt de gebruiker alleen de mogelijkheid tot het sturen van een e-mail aan de redactie. NUjij biedt haar gebruikers de mogelijkheid om een online vrienden-netwerk te creëren bestaande uit andere NUjij gebruikers. Gebruikers hebben onderling contact met elkaar, ze reageren op elkaars artikelen of reacties, geven waardeoordelen of taggen reacties van andere gebruikers. Communitymanagers van NUjij nemen, vanuit de kant van de nieuwsproducent contact op met gebruikers als zij zich niet aan de regels houden.

Geen verschil in waarde hebben de toepassingen voor het verspreiden van content. Via Hyves, Facebook en Twitter kunnen gebruikers content verspreiden. Ook kunnen zij een artikel e-mailen naar vrienden en een RSS-feed op hun persoonlijke website plaatsen. Tot slot hebben zowel NU als NUjij een mobiele applicatie. De websites hebben een aangepaste versie voor smartphones.

Nieuw is de slimme dienst die het toevoegen van content mogelijk maakt. Gebruikers op NUjij kunnen reageren op artikelen en zelf artikelen schrijven. Zij kunnen zelf een tekst typen of een internet-adres gebruiken voor informatie, een foto of een video. De nieuwe artikelen, gemaakt door gebruikers, worden direct op de NUjij website geplaatst. De gebruikers op NUjij zijn hiermee producenten van het nieuws geworden. Redactieleden gebruiken de input van NUjij gebruikers voor het schrijven van artikelen die zij vervolgens op NU plaatsen. Ook kunnen gebruikers content van YouTube, De Volkskrant, Bright.nl en WebWereld op NUjij plaatsen door middel van de NUjij-knop op die pagina's. Met de NU internet-browser kunnen gebruikers daarnaast ook alle artikelen van buiten NUjij doorlinken naar de site.

Een tweede nieuwe slimme dienst is het kunnen beoordelen van content. Naast het reageren en toevoegen kunnen gebruikers ook de content van andere gebruikers beoordelen. Dit kunnen zij doen door een stem uit te brengen op artikelen. Zij geven hiermee aan dat het artikel hoog in de lijst met 'stijgers' mag staan. Ook kunnen gebruikers reacties van andere gebruikers waarderen met een '+' of een '-'. Tot slot kunnen zij ook berichten van andere gebruikers aanmerken als 'spam', 'onzin', 'flame', 'hate' of de berichten van een gebruiker worden verborgen.

Nieuw is ook het persoonlijk account. Het

account zorgt voor een gebruikersidentiteit op de website, de mogelijkheid tot het kunnen reageren op artikelen en het creëren van content. Gebruikers moeten hun naam en e-mailadres invullen. Wanneer zij dat willen, kunnen zij een foto, trefwoorden en/of een eigen website toevoegen. Daarnaast kunnen gebruikers met het account een vriendennetwerk bouwen en statistieken zien van hun eigen NUjij activiteiten. Tot slot kunnen gebruikers met een account een koppeling maken met Twitter. Berichten op Twitter kunnen op NUjij worden geplaatst of visa versa.

#### 4.2.2 Waarde-integratie

De waarde-integratie is de beschrijving van de mate van vrijheid van de gebruiker om de slimme diensten te moeten gebruiken of niet. Uit de paragraaf over de slimme diensten is gebleken dat NUjij bijvoorbeeld meer mogelijkheden biedt tot het ordenen van content door onder andere trefwoorden en tijd. Dat er meer mogelijkheden bestaan, betekent niet direct dat de gebruiker ook meer vrijheden kent. Het gaat bij waarde-integratie om in hoeverre de gebruiker ertoe verplicht wordt om gebruik te maken van de slimme diensten die worden aangeboden.

Gebruikers op NU zijn volledig vrij in het gebruik maken van de zoekfunctie, het bekijken van content op andere plaatsen, het verspreiden van content, klikken op links op basis van intertekstualiteit, het gebruiken van de mobiele website, de interactie met de redactie en de voorleeshulp. In de ordening van de content is de gebruiker echter voor een deel gebonden aan de ordening die al gemaakt is. De gebruiker kan ervoor kiezen om zelf de content op basis van een zoekwoord of de navigatie (algemeen, buitenland, economisch etc.) nieuws in te delen.

De gebruikers van NUjij hebben meer mogelijkheden voor het ordenen van content. Zij worden, net als de NU gebruiker, niet verplicht gebruik te maken van deze opties. Ook tot het zoeken naar content, het bekijken van content op andere plaatsen en het verspreiden van content wordt de NUjij gebruiker, net als de NU gebruiker, niet verplicht. Om content toe te kunnen voegen of te kunnen beoordelen, moet de NUjij-gebruiker echter een account aanmaken. Wanneer een gebruiker eenmaal is ingelogd met zijn account, wordt de gebruiker niet verplicht tot het reageren op of toevoegen van content. Van de vier nieuwe diensten: content toevoegen, content beoordelen en het persoonlijk account is alleen het

persoonlijk account verplicht om gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden voor het toevoegen en beoordelen van content.

Er bestaan kortom weinig verschillen tussen de waarde-integratie op NU en NUjij. Een groot verschil is echter wel de verplichting voor de gebruiker tot het aanmaken van een account als hij van de nieuwe slimme diensten gebruik wil maken. De nieuwe diensten op NUjij brengen de verplichting van het aanmaken van, en het inloggen op een account met zich mee. Hebben gebruikers geen account, dan kunnen zij geen gebruik maken van de nieuwe diensten. Dit maakt dat de vrijheid van de NUjij gebruiker minder groot is dan die van de NU gebruiker. De mogelijkheden zijn echter breder op NUjij dan op NU.

### 4.2.3 Waardeconstellatie

NU en NUjij zijn onderdeel van de Finse media groep Sanoma. Deze groep kent een geschiedenis die terug gaat tot in het jaar 1860 waarin de toen genaamde Sanoma Corporation begon met de publicatie van boeken. In 1890 werd de krant Päivälehti onderdeel van de organisatie. Deze krant is nu bekend als de Helsingin Sanomat en is de grootste Finse krant met een oplage van meer dan 400.000 stuks per dag (Sanoma, 2010). Inmiddels bezit Sanoma een scala aan tijdschriften, kranten, boeken en digitale activiteiten in 20 Europese landen en Rusland. In 2010 werkten in totaal 16 duizend fulltime werknemers bij Sanoma, de netto verkoopopbrengsten in dat jaar was 2.761 miljoen (Sanoma jaarverslag 2010).

NU kwam door de aankoop van VNU media in 2001 in handen van Sanoma. De reden dat Sanoma VNU kocht waren echter de magazines en niet de digitale activiteiten van VNU (Verhagen, 2011). Toen het in 2002 en 2003 financieel slecht ging met NU, heeft Sanoma getracht NU te verkopen. Deze poging heeft echter geen succes gehad, Sanoma bleef de eigenaar van NU.

Na de aankoop van VNU Media werden de magazines ondergebracht bij Sanoma Uitgeverij en NU bij Sanoma Digital (beide Nederlandse divisies). Tot 2007 bestond er geen interne samenwerking tussen de verschillende divisies (Verhagen, 2011). NU werkte daarom niet samen met bijvoorbeeld redacteurs van Sanoma Uitgeverij. Binnen de Sanoma Digital werd de kennis en ervaring echter wel gedeeld. Titels die eigendom zijn van het oude Sanoma Digital zijn: Kieskeurig.nl, Startpagina.nl, NU.nl, Vrouwon-

line.nl, Viva.nl, Autoweek.nl, SchoolBANK.nl, Auto-trader.nl, Jongegezinnen.nl en web-log.nl. Sinds april 2011 zijn de twee Nederlandse divisies van Sanoma samengevoegd tot Sanoma Media Netherlands (Sanoma, 2011).

De samenwerking op het gebied van content bestond voor 2008 nog niet bij Sanoma Digital (Verhagen, 2011). NU publiceerde voornamelijk persberichten afkomstig van persbureaus. Sinds 2010 is de deling van content tussen NU en andere Sanoma titels op gang gekomen. NU werkt inmiddels intensief samen met Sportweek die volledig verantwoordelijk is voor de NUsport website. De reden voor deze intensieve samenwerking is dat de website van het Sanoma magazine Sportweek concurreerde met NUsport. De uitgevers van deze titels besloten daarom de twee samen te voegen (Verhagen, 2011). De redactie van Autoweek, ook onderdeel van Sanoma, verzorgt de content op de autopagina van NU. De content over games is afkomstig van Sanoma's gamer.nl (Verhagen, 2011). Dit samenbrengen van activiteiten heet synergie (zie §2.1.5). De reden waarom Sanoma op basis van synergie opereert is het kunnen delen van expertise en het op meerdere manieren kunnen gebruiken van content (Starkenburg, Sanoma voert internationale naamswijziging door, 2010).

De oprichting van NUjij in 2007, kwam voort uit intern ontwikkelde ideeën. Met name product manager Jesse Burkunk was de drijvende kracht achter NUjij. Burkunk wilde in eerste instantie mensen de mogelijkheid geven te kunnen reageren op berichten van NU, maar is van dit idee afgestapt vanwege het risico van naamsbeschadiging als gevolg van platte reacties (Publisher, 2011). NUjij is daarom opgericht als aparte site naast NU, maar met dezelfde uitstraling als NU (Verhagen, 2011). Als inspiratie voor NU dienden wederom een Amerikaanse voorbeeld: Digg.com. NUjij is een vereenvoudigde versie van Digg.com (Verhagen, 2011).

NUjij is gelanceerd in een tijd waarin Sanoma aan de vooravond stond van interne samenwerking als speerpunt voor alle divisies en afdelingen van de organisatie (Verhagen, 2011).

Er wordt meer onderling overlegd dan eerder het geval was binnen Sanoma (Verhagen, 2011). De NU-redacteurs hebben contact met redacteurs van bladen over de onderwerpen waarover zij zullen gaan schrijven. Als de Revu, Linda of Story een interview heeft, krijgt NU de content voor publicatie. Ook worden artikelen van gebruikers op NUjij gebruikt als bron voor artikelen op NU.nl. Samenwerking met

betrekking tot content wordt echter binnen de landsgrenzen gevoerd, content is immers gebonden aan de taal waarin het is geproduceerd (Verhagen, 2011).

Op technologisch gebied werkten Sanoma Digital voorheen afzonderlijk van andere divisies. Omdat alle uitgevers begonnen te worstelen met technologie, werden samenwerkingsprojecten op internationaal niveau gestart (Sanoma, 2010). Sanoma probeert door middel van het project 'Planet of the App's', code's voor app's en concepten te delen binnen Sanoma. Sanoma wil app's zelf ontwikkelen en op de markt brengen. Het probleem met het inhuren van externen is dat zij vaak eigenaar zijn van de code voor de applicatie (Kienhuis, 2011). De eigen grafisch ontwerpers die eerder tijdschriften ontworpen, zijn NU op de stoel van de app-ontwerper gezet. Zij moeten niet alleen visueel aantrekkelijk en goed leesbare ontwerpen maken, ook moeten zij nu rekening houden met de navigatie en de besturing van de mobiele telefoon en tablets (VillaMedia, 2011). Sanoma maakt consumptie van NU op technologieën van andere partijen wel mogelijk zoals op de iPad.

Sanoma is naast het versterken en uitbreiden van de interne samenwerking, continu op zoek naar externe partners om zaken mee te kunnen doen (Sanoma, 2010). Sanoma werkt op commercieel niveau samen met andere mediapartijen, Telegraaf Media Groep en de Ster, om samen meer adverteerder te trekken (VillaMedia, 2010). In samenwerking met adverteerders Sarah Lee en Flexa lanceerde Sanoma de tijdschriften Libelle en VT Wonen (Benjamin, 2011). NU werkt samen met adverteerders om te komen tot nieuwe vormen van adverteren. Niet langer maakt NU alleen gebruik van banners, in samenwerking met Shell ontwikkelde NU zo genaamde advertorials, artikelen waarbij de inhoud bepaald wordt door de adverteerder (Verhagen, 2011). Een andere partij, de verzekeraar Achmea, is sponsor van de pagina Werk en Privé. Achmea heeft geen invloed op de inhoud, maar wordt als sponsor met naam genoemd op de pagina (Verhagen, 2011).



## 4.3 Gebruikersrollen

### 4.3.1 Consumeren

Consumeren is het lezen, luisteren of bekijken van content. NU en NUjij bevatten zowel tekst als foto's

en video. De manier waarop deze tekst, foto's en video's geconsumeerd kunnen worden, is dezelfde. Gebruikers lezen digitaal teksten, kijken video's via geïntegreerde videokaders en horen de bijbehorende geluiden. De rol van het consumeren op NUjij verschilt daarom niet met de rol van het consumeren op NU.

### 4.3.2 Bewerken

Het 'bewerken' gebeurt wanneer de gebruiker content deelt, reageert op bestaande content, een waardeoordeel toekent aan content, content tagt, naar content zoekt of gevonden content opslaat. De manieren waarop gebruikers van NUjij deze activiteiten uitvoeren, zijn grotendeels dezelfde gebleven ten opzichte van NU. Gebruikers kunnen content delen op Facebook, Twitter, Hyves of per e-mail. Ook kunnen gebruikers een persoonlijke RSS-feed plaatsen op hun eigen website. Ook de manier van zoeken is dezelfde, namelijk met behulp van de zoekbalk. Daarnaast kunnen op beide websites gevonden artikelen niet worden opgeslagen.

Nieuw zijn de mogelijkheden voor het toekennen van waardeoordelen en het kunnen reageren op content. Gebruikers van NUjij kunnen stemmen op content gemaakt door andere gebruikers, reacties beoordelen met een + of een – of taggen: spam, onzin, flame, hate, verberg. Ook kunnen gebruikers reageren op content van anderen door een reactie te schrijven en die toe te voegen aan het artikel. De reactie wordt dan onderaan het artikel geplaatst.

### 4.3.3 Personaliseren

Het personaliseren is het maken van een eigen profiel, het opgeven van persoonlijke voorkeuren, het design aanpassen of de interface anders indelen. Nieuw op NUjij is de mogelijkheid voor gebruikers om zichzelf te identificeren met behulp van een account. Zij moeten daarvoor een gebruikersnaam opgeven en een wachtwoord. Optioneel zijn het toevoegen van een eigen website, een profielfoto en het koppelen van een Twitter account. Ook kunnen gebruikers trefwoorden toevoegen aan hun account. De trefwoorden zijn voorkeuren voor een selectie van het nieuws op basis van de woorden die de gebruiker kiest, bijvoorbeeld: 'internet' en 'innovatie'. Het design en de interface kunnen zowel op NU als op NUjij niet worden aangepast.

### 4.3.4 Interacteren

De rol van het interacteren bestaat uit de activiteiten op een forum, het communiceren in of met (sub) gemeenschappen en chatten. Met de lancering van NUjij is de rol van het interacteren aanzienlijk veranderd. De NUjij gebruiker heeft nu contact met medegebruikers. Gebruikers reageren op geschreven artikelen van andere gebruikers. Gebruikers hebben de mogelijkheid om vrienden (andere gebruikers) toe te voegen aan hun online vriendennetwerk. Zij kunnen van elkaar zien welke artikelen zij geschreven hebben en welke reacties vrienden hebben gegeven. Gebruikers worden toegevoegd aan een andere gebruiker zijn fanlijst wanneer gestemd wordt op een artikel van die gebruiker. Op die manier worden gebruikers met elkaar verbonden. De NU gebruiker kan alleen een e-mail sturen naar de redactie.

### 4.3.5 Creëren

Het creëren is het schrijven van een artikel of het toevoegen van een foto of video. Het achterliggende idee van NUjij is dat gebruikers kunnen reageren op nieuws. Het idee is echter uitgewerkt in een vorm waarbij gebruikers zelf content kunnen schrijven en kunnen reageren op content van andere gebruikers. De content op de website is dan ook voor 100 procent gemaakt door gebruikers. Redacteuren hebben geen rol meer op NUjij, het zijn de moderatoren die de site controleren. Zij spreken gebruikers die buitensporige artikelen of reacties plaatsen aan op hun gedrag en verwijderen de content. De mogelijkheid tot het toevoegen van tekst, foto's en video's is kortom nieuw op NUjij.

## 4.4 Conclusie Sanoma: NU en NUjij

Na het uitvoeren van de vergelijkende analyse van NUjij ten opzichte van NU, wordt hier de conclusie gegeven van het verschil in waarde en gebruikersrollen van de twee innovaties. Deze conclusie geeft ook antwoord op de deelvragen: welke vormen van service worden toegepast door nieuwsproducenten? In hoeverre verschillen deze vormen van service ten opzichte van de oude situatie? Welke gebruikersrollen worden gefaciliteerd door nieuwsproducenten en in hoeverre verschillen deze nieuwe rollen van de oude

rollen bij het recente nieuwsproduct?

Met NUjij innoveert Sanoma op basis van slimme diensten. NUjij biedt minder waarde op het gebied van het zoeken van content dan NU. De NUjij gebruiker heeft niet de mogelijkheid tot het zoeken met behulp van geavanceerde zoekopties. Ook zijn de mogelijkheden tot het bekijken van de NUjij content op andere plaatsen minder groot dan op NU. De NUjij gebruiker moet voor de consumptie van NUjij content naar de eigen website. NUjij biedt echter meer waarde op het gebied van de ordening van de content. De gebruikersinformatie wordt door NUjij gebruikt om content te ordenen de categorieën: 'stijgers' en 'verhitte discussies'. Ook zijn de interactiemogelijkheden verbreed, gebruikers kunnen met elkaar in gesprek gaan door op elkaars artikelen of reacties te reageren. Nieuw zijn de mogelijkheden tot het maken van een account op basis waarvan gebruikers content kunnen toevoegen, kunnen reageren op content, waardeoordelen kunnen geven, tags en hun stem uit kunnen brengen.

De toevoeging van de nieuwe mogelijkheden van het kunnen reageren op en het kunnen creëren van content, heeft ervoor gezorgd dat gebruikers een account moeten creëren op de website voordat zij daadwerkelijk gebruik kunnen maken van de nieuwe mogelijkheden. Een minder grote mate van vrijheid voor de gebruiker is hiervan het gevolg: een gebruiker heeft de verplichting een account aan te maken voor hij gebruik kan maken van de nieuwe mogelijkheden op NUjij. De mogelijkheden die de gebruiker heeft na het aanmaken van een account zijn echter wel groter dan de mogelijkheden van de NU gebruiker.

Bij de vergelijking van de waardeconstellatie van NUjij met NU, zijn ook grote verschillen te zien. NU werd eigendom van Sanoma na de overname van VNU Media. De reden waarom Sanoma VNU Media opkocht was vanwege de magazines en niet vanwege de digitale activiteiten van VNU. NU was daarom geen geplande innovatie. Het idee van de website NUjij werd intern ontwikkeld. NUjij is gebaseerd op het Amerikaanse Digg.com en dus eigenlijk nagebouwd. Omdat NU in 2001 eigendom werd van Sanoma en NUjij in 2007 ontwikkeld werd, verschilt de context en de mate waarin werd samengewerkt door Sanoma intern en met externe partijen. Bij de overname van VNU Media en dus NU, was er sprake



van gesloten innovatie. Het NU concept werd niet ontwikkeld, NU werd gekocht. Op technologisch gebied kon NU profiteren van de kennis en expertise die al bestond bij Sanoma Digital. Op het gebied van content bestond nog geen samenwerking. NU kocht persberichten van persbureaus en plaatste die op de website. Toen in 2007 NUjij werd ontwikkeld, begon interne samenwerking bij Sanoma een belangrijkere positie in te nemen. Niet alleen gingen de verschillende titels die Sanoma uitgeeft samenwerken op het gebied van content, de gebruikers van NUjij werden een nieuwe bron voor informatie op NU. Inmiddels werken de verschillende divisies van Sanoma ook samen op technologisch gebied. Externe partners die een bijdrage leveren aan de technologie van Sanoma zijn er echter niet. Wel maakt Sanoma de consumptie mogelijk op de iPad van Apple.

De verschillen in waarde van NUjij tenopzichte van NU staan in tabel 8 weergegeven:

Waardevermindering	Waardevermeerdering	Nieuwe waarden
<b>A Slim dienstenaanbod</b>		
Content zoeken, geen geavanceerde opties	Content ordening op basis van gebruikersinformatie	Content toevoegen
Content bekijken op andere plaatsen, minder mogelijkheden	Interactie, gebruikers onderling en redactie	Content beoordelen, stemmen +/-, taggen.
Intertekstualiteit		Persoonlijk account
<b>B Waarde-integratie</b>		
		Aanmaken account is verplichting voor content toevoegen/beoordelen.
<b>C Waardeconstellatie</b>		
	Persbureaus	Gebruiker, interne samenwerking

Tabel 8. Verschil in waarde NUjij t.o.v. NU.nl

Michel et al. stellen dat innovatie een waardeverandering is die een of meerdere veranderingen van de gebruikersrollen als gevolg heeft (2008b). In het geval van NUjij zijn meerdere gebruikersrollen veranderd als gevolg van een waardevermeerdering en nieuwe waarden in de slimme diensten en een verandering in de waardeconstellatie. Vier van de vijf gebruikersrollen zijn anders op NUjij dan op NU. De waardevermeerdering aan slimme diensten en de toevoeging van de mogelijkheden om content te kunnen toe-









voegen en het kunnen reageren op content, hebben ervoor gezorgd dat de rol van het bewerken is uitgebreid met mogelijkheden tot reageren, de rol van het personaliseren is nieuw, de rol van het interacteren is uitgebreid met mogelijkheden om te kunnen communiceren met andere gebruikers en de rol van het creëren is nieuw. In tabel 9 staan de veranderingen in gebruikersrollen samengevat (zie volgende pagina).

Gebruikersrol	NU	NUjij
<b>Consumenten</b>	Tekst, foto's, video	Tekst, foto's, video
<b>Bewerken</b>	Content zoeken	Content zoeken, waardeoordeel toekennen, mogelijkheid tot reageren
<b>Personaliseren</b>	Geen mogelijkheden	Gebruikersnaam, wachtwoord. Optionele gegevens: eigen website, foto, koppeling met Twitter, voorkeuren voor nieuwsselectie o.b.v. trefwoorden.
<b>Interacteren</b>	Tip e-mailen aan de redactie	Contact met andere gebruikers, vrienden netwerk en fan groepen.
<b>Creëren</b>	Geen mogelijkheden	Artikel schrijven, foto en/of video uploaden.

Tabel 9. Verschil in gebruikersrollen NUjij t.o.v. NU.nl

NUjij heeft van de gebruiker een producent gemaakt en gebruikt de competenties (kennis en vaardigheden) van de gebruiker voor content, maar ook voor de creatie van eigen content. In dit geval worden gebruikers (mensen) dus ingezet voor informatie (content). De verbeterde interne samenwerking (mensen) worden ingezet ter verbetering van de technologie (applicaties) en informatie (content delen).

Wanneer we deze conclusies uit de NUjij en NU case plaatsen in het raamwerk, levert dat het volgende resultaat op:

		Verandering in gebruikersrol				
		Consumenten	Bewerken	Personaliseren	Interacteren	Creëren
<b>Verandering in waardecreatie van de organisatie op basis van service</b>	Slim dienstenaanbod (aanbod service door de nieuwsproducent)	A1	 Uitgebreid	 Nieuw	 Contact met gebruikers	 Nieuw
	Waarde-integratie (vrijheid gebruiker in toepassing van de service)	B1	B2	B3	B4	B5
	Waardeconstellatie (welke partijen leveren service)	C1	 Gebruiker	 Gebruiker	 Gebruiker	 Gebruiker, interne samenwerking

Figuur 14. Conclusie waardevermeerdering en verandering in gebruikersrollen NUjij.

Sanoma innoveert op basis van de competenties van gebruikers (mensen). Gebruikers schrijven zelf artikelen en geven reacties op artikelen van anderen (informatie). Ook gebruikt Sanoma de informatie uit de gebruikersactiviteiten voor de ordening van haar content. Sanoma heeft ervoor gekozen om NU-jij gescheiden van NU op te richten omdat zij bang zijn voor ongepaste content met naamsbeschadiging van NU als gevolg. In de toekomst kunnen technologische innovaties van Sanoma worden verwacht. Op dit moment wordt geïnvesteerd in de interne samenwerking op dit gebied.

#### 4.5 De Telegraaf Media Groep: alphen.cc en Woerden Dichtbij

*Alphen.cc is het platform van de gelijknamige printversie die vier keer per week verschijnt in Alphen aan den Rijn en omgeving. De afkorting ‘.cc’ staat voor compact en compleet .alphen.cc wordt uitgegeven door de Hollandse Dagblad Combinatie (HDC) die sinds 1993 volledig in handen is van de Telegraaf Media groep, afgekort TMG (HDC Media, 2011). Met de overname van de Gooi en Eemlander in 1997 door TMG, krijgt HDC de naam HCD Media. Inmiddels is HDC Media in Noord-Holland en een gedeelte van Zuid-Holland en Flevoland, de grootste uitgeverij van regionale- en gratis dagbladen. Het platform alphen.cc werd door HDC Media gelanceerd in 2001. In deze beginfase was aplhen.cc voornamelijk een digitale versie van de krant. Sinds 2010 kunnen gebruikers ook reageren op de nieuwsartikelen (Wegeman, 2011). Alphen.cc wordt in deze casestudie als oude innovatie vergeleken met het Dichtbij platform in Woerden.*

*Dichtbij is een hyperlokaal platform. Daarmee wordt bedoeld dat begonnen wordt met het nieuws op straatniveau (Brouwers, 2010). Van daaruit wordt ook verslag gedaan op wijk- en buurt niveau. Dit is precies andersom dan de werkwijze van landelijke nieuwsproducenten (Brouwers, 2010). Zij starten met landelijk- en buitenlands nieuws en selecteren vervolgens de belangrijke artikelen op lokaal niveau. Dichtbij kijkt naar het nieuws dat interessant is voor de lokale gebruiker. Daarvoor vraagt Dichtbij de gebruiker zelf nieuws toe te voegen aan de site. Wat gebeurt er in zijn straat, wijk of buurt (Brouwers, 2010). Dichtbij is een nieuwe divisie van TMG. Dichtbij en alphen.cc, van HDC Media, maken kortom onderdeel uit van dezelfde media groep, TMG. In*

**alphen.cc**  
compact compleet

Woerden  
**dichtbij**

*de conceptfase van Dichtbij, was HDC betrokken als partner. HDC heeft zich uiteindelijk teruggetrokken omdat zij bang is dat Dichtbij voor concurrentie met de HDC kranten zou gaan zorgen (Den Ouden, 2011). HDC is sinds 2010 bezig met de lancering van hyperlokale platformen genaamd ‘Vandaag’: hoofddorp. vandaag is daar een voorbeeld van.*

*In deze casestudie wordt alphen.cc als oude innovatie vergeleken met woerden.dichtbij als nieuwe innovatie. Omdat HDC Media bezig is met de lancering van haar Vandaag platformen, kan alphen.cc als oude innovatie worden beschouwd. alphen.cc is immers gebaseerd op het concept dat is ontwikkeld in 2001. De mogelijkheden voor de gebruiker om te reageren zijn slechts een jaar oud, het platform is tien jaar geleden al ontwikkeld. Wanneer wordt gesproken over Dichtbij, wordt daarmee het Woerdense Dichtbij platform bedoeld.*

#### 4.6 Waarde

##### 4.6.1 Slim dienstenaanbod

Bij het maken van de analyse van de slimme diensten op alphen.cc en Dichtbij, bleken vier diensten van elkaar te verschillen zonder dat zij een duidelijke meer- of minderwaarde hebben. Twee slimme diensten op Dichtbij een minderwaarde ten opzichte van de oude innovatie, alphen.cc. Drie diensten hebben op Dichtbij een meerwaarde ten opzichte van dezelfde diensten op alphen.cc. De mogelijkheid om content te kunnen beoordelen doormiddel van bijvoorbeeld

tags, zijn op beide platformen niet aanwezig.

De slimme dienst die anders is ontworpen door Dichtbij, maar niet direct onder te brengen is bij een meer- of minderwaarde, is de ordening van de content. De categorieën waaronder de artikelen op alphen.cc en Dichtbij zijn ingedeeld verschillen. Dichtbij heeft de categorieën regio, 112, sport, zakelijk, wonen, uitgaan, foto's, video, dichtbij en prikbord. Alphen.cc heeft de categorieën Alphen nieuws, sport, Alfun nieuws, nieuwskaart, binnenland, buitenland, sport, entertainment, acties, trouwen, spelletjes, boeken van de krant, voordeel bezorger, service, speurders, familieberichten en foto van de krant. Op alphen.cc kunnen gebruikers de content ordenen op basis van het laatste nieuws, meest gelezen en laatste reacties, op Dichtbij kunnen gebruikers kiezen voor 'meest bekeken'.

Slimme diensten die interactie mogelijk maken zijn, op alphen.cc de mogelijkheid tot het reageren op artikelen en op reacties van andere gebruikers. Ook wordt er een Twitterfeed weergegeven op de website met Twitterberichten van mensen uit Alphen en instanties met relevante tweets voor inwoners uit de streek. Op Dichtbij wordt de Twitterfeed de 'buurtbuzz' genoemd. Het principe is echter dezelfde: gebruikers van het platform zijn toegevoegd aan de buurtbuzz. Ook kunnen gebruikers van Dichtbij reageren op artikelen en reacties van andere gebruikers. Gebruikers van beide platformen hebben niet de mogelijkheid tot het opbouwen van een vriendennetwerk. Wel kunnen zij de redactie tippen per e-mail.

De slimme dienst intertekstualiteit is door Dichtbij anders vormgegeven dan door alphen.cc. Gebruikers krijgen op Dichtbij een aantal links naar gerelateerd nieuws te zien op basis van het artikel dat de gebruiker heeft gelezen. alphen.cc laat meer nieuws uit dezelfde categorie, zoals 'sport', zien.

Ook de mogelijkheden tot het kunnen verspreiden van content op Dichtbij meer- en minderwaarde dan op alphen.cc. Gebruikers van Facebook, Hyves of Twitter kunnen content van Dichtbij delen met andere gebruiker van die sociale netwerken. Gebruikers van alphen.cc kunnen content delen op: Twitter, Facebook, Hyves, Windows Live, NUJij, Delicious, LinkedIn en eKudos. Gebruikers van Dichtbij kunnen daarentegen content ook delen doormiddel van e-mail.

Een waardevermindering op Dichtbij ten opzichte van alphen.cc is de zoekfunctie. De zoekfunctie heeft, in tegenstelling tot de zoekfunctie op

alphen.cc, geen geavanceerde zoekmogelijkheden. Gebruikers van alphen.cc kunnen zoeken in het online kranten archief op basis van: 'alle van de volgende woorden', 'exacte tekst', 'tenminste de woorden', 'datum' en 'sectie'.

De tweede waardevermindering is die van de slimme dienst die aanpassing van het platform op apparaten mogelijk maakt: alphen.cc heeft een mobiele applicatie. Dichtbij niet.

Meer waarde heeft de slimme dienst die het toevoegen van content mogelijk maakt op Dichtbij. Gebruikers kunnen op Dichtbij een artikel schrijven, een foto, video of evenement toevoegen. Gebruikers van alphen.cc kunnen alleen reageren op artikelen die zijn geschreven door de redactie.

Ook het bekijken van content op andere plaatsen heeft meer waarde op Dichtbij dan op alphen.cc. Zowel alphen.cc als Dichtbij bieden een RSS-feed, maar Dichtbij biedt daarnaast ook een nieuwsbrief aan. De gebruiker kan hierdoor ook artikelen van Dichtbij in zijn e-mailbox lezen.

Tot slot biedt het persoonlijk profiel op Dichtbij meer waarde door uitgebreide mogelijkheden. Gebruikers op alphen.cc kunnen alleen een gebruikersnaam opgeven en een foto. Gebruikers van Dichtbij kunnen een biografie opgeven, aangeven waar zij werken, wanneer zij zijn geboren, welke opleiding zij volgen, hun geslacht, of zij een relatie hebben en wat hun interesses zijn. Een belangrijk verschil tussen Dichtbij en alphen.cc is de waardebeoordeling die gebruikers toegekend krijgen door Dichtbij. Dit waardeoordeel is te zien op het persoonlijk profiel en is openbaar voor alle gebruikers.

#### 4.6.2 Waarde-integratie

De waarde-integratie is de mate waarin de gebruiker vrij is om gebruik te maken van de aangeboden slimme diensten. Op zowel alphen.cc als op Dichtbij, moeten gebruikers een account aanmaken als zij een reactie willen plaatsen. Op Dichtbij is het persoonlijke account ook nodig om content toe te kunnen voegen. De manier waarop een account aangemaakt kan worden verschilt op Dichtbij van de manier waarop dat bij alphen.cc gedaan kan worden. Dichtbij biedt namelijk ook de mogelijkheid om met een bestaand account van een social media platform: Twitter, Hyves en Facebook, in te loggen.

Wanneer gebruikers eenmaal een account hebben aangemaakt, worden zij niet verplicht tot



het in gebruik nemen van de mogelijkheden dat het account de gebruikers biedt. Gebruikers kunnen teksten lezen en foto's en video's bekijken ook zonder account. Het reageren of delen van content is niet verplicht. Op Dichtbij krijgt een gebruiker wel punten voor dit soort activiteiten. De gebruikerswaardering stijgt hierdoor. Op Dichtbij wordt de gebruiker dus extra gestimuleerd om gebruik te maken van de slimme diensten.

### 4.6.3 Waardeconstellatie

De waardeconstellatie is de beschrijving van de samenwerkingsverbanden op het moment van innovatie bij HDC Media en Dichtbij. Omdat Dichtbij en HDC Media onderdeel uitmaken van de Telegraaf Media Groep, is het interessant om de samenwerking van deze twee divisies in kaart te brengen. Ook is het interessant om een vergelijking te maken tussen de situatie tien jaar geleden (ontwikkeling alphen.cc) en het heden (ontwikkeling Dichtbij).

Toen HDC Media in 2000 besloot ook online hun artikelen aan te bieden, wilden zij dit doen door dezelfde content ook online te publiceren. Voor elke HDC Media titel werd dezelfde website ontwikkeld, alleen de content op de websites is anders, namelijk de eigen content van de bijbehorende print titel (Wegeman, 2011). De content van elke krant wordt door de redactie van die krant online geplaatst. Sinds 2010 heeft HDC de mogelijkheid voor gebruikers om te kunnen reageren op artikelen aan de site toegevoegd. De reden hiervoor was de wens tot meer feedback vanuit de gebruikers (Wegeman, 2011).

Dichtbij is ontstaan uit project LokaalX van TMG. Binnen dit project hebben vier projectgroepen onderzoek gedaan naar: content, IT, business en marketing met als doel de ontwikkeling van een lokaal nieuwsplatform. Naar aanleiding van de uitkomsten van LokaalX zijn in augustus 2010 vier pilot studies gestart: aggregatie op stadsniveau in Zwolle, aggregatie op dorpsniveau in Heino, communityvorming in Woerden en commercie in Eindhoven (Ouden, J. den 2011). Voor de community nieuwssite in Woerden is de samenwerking aangegaan met het al bestaande mijnwoorden.ning.com. Deze website werd opgericht om meer aandacht te generen voor de gemeenteraadsverkiezingen in Woerden. De pilotstudie in Woerden is gebaseerd op deze website. De content van deze website is verhuisd naar woerden.dichtbij.nl. De blogger van de mijnwoorden.ning site, Jaap

den Ouden is nu de communitymanager van de site woerden.dichtbij (Den Ouden, 2011)

Sinds januari 2011 zijn de vier pilot studies uitgebreid, gewerkt wordt nu aan een landelijke dekking. Om dit te kunnen bewerkstelligen is TMG gaan samenwerken met Webregio en Echo.nl. Webregio Media is met zevenentwintig regionale internetportalen de grootste regionale internetuitgever in Noord- en Zuid-Holland. Na de oprichting in 2011 wordt Webregio nu overgenomen door TMG, Dichtbij. Het internetplatform Echo.nl van de Holland Combinatie, uitgever van 100 huis-aan-huis kranten, is ook overgenomen door TMG en heet nu Dichtbij. Echo.nl bestaat uit 81 lokale websites. Samen zorgen deze overnamen voor ruim 3 miljoen bezoeken per maand (inCT, 2010). TMG zoekt kortom voor haar Dichtbij platformen de samenwerking op met bestaande lokale platformen (Dichtbij.nl).

Tussen Dichtbij en andere divisies van TMG wordt weinig samengewerkt. De verschillende redacties zijn onafhankelijk en werken niet samen om elkaar te versterken (Den Ouden, 2011). Titels willen hun eigen identiteit behouden en een situatie waarin elke divisie vecht voor zijn eigen bestaansrecht zorgt ervoor dat die divisies blijven bestaan die gezond (Den Ouden, 2011).

Voor een landelijke dekking is Dichtbij op zoek naar franchisenemers die zelfstandig een lokaal Dichtbij platform online kunnen houden. De franchise moet drie rollen vervullen: communitymanager, commercieel en journalist (Brouwers, 2011). Een platform kan ook door meerdere personen onderhouden worden. De franchise is ook verantwoordelijk voor het financiële resultaat (Dichtbij.nl).

Woerden.dichtbij.nl is een platform waarop de communitymanager –Jaap den Ouden– de beheerder is. De journalistieke kennis van de communitymanager wordt gecombineerd met de kennis van het publiek (Brouwers, 2010). Gebruikers spelen daarom een belangrijke rol voor Dichtbij. Zij worden gestimuleerd actief te participeren door middel van een waarderingssysteem met badges en punten. Gebruikers wordt op die manier een bepaalde status toegekend. De communitymanager zegt zelf dichter bij de gebruiker te staan dan de journalist van de krant die er altijd een bezorger tussen hem en de lezer in heeft staan (Den Ouden, 2011). De communitymanager gaat actief in gesprek met belangrijke mensen van de verschillende communities in Woerden. Communities zijn bijvoorbeeld liefhebbers van een bepaalde sport, mensen van een bepaalde

school of groepen vrienden. Jaap den Ouden probeert contact te leggen met een paar mensen van elk van deze communities om deze zo bij het platform te betrekken (Den Ouden, 2011). Voor ongepaste taal of artikelen is de communitymanager niet bang, de community spreekt mensen die over de schreef gaan aan op hun gedrag (Den Ouden, 2011).

De toekomstplannen voor Dichtbij liggen op technologisch gebied. TMG wil zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande technologieën zoals Youget of Layaar apps voor de integratie met mobiele applicaties. Gedacht wordt aan mogelijkheden waarbij gebruikers op locaties in Woerden en daar buiten kunnen inchecken (Foursquare concept), gebruikers moeten dan relevante plaatselijke aanbiedingen kunnen ontvangen. Dichtbij werkt inmiddels samen met Youget, aanbieder van layer-based advertenties voor lokale ondernemers in Woerden. Als gebruikers langs een winkel lopen die een advertentie heeft bij Youget, krijgt de gebruiker deze advertentie in zijn scherm te zien. Youget wordt gepromoot op het Dichtbij platform in Woerden (Den Ouden, 2011). Ook wordt gedacht aan een reisverslagtool en een spelelement (Brouwer, 2010).

Binnen TMG is nog niet veel aandacht voor de ontwikkeling van moderne technologieën. In het concept voor Dichtbij stonden plannen voor de koppeling van artikelen met databases zoals de database van het CBS. Ook stond de ontwikkeling van Open API's in het eerste concept. Dat de uitwerking ervan nog op zich laat wachten wordt volgens Jaap den Ouden veroorzaakt door de cultuur binnen TMG waarin medewerkers nog steeds een digitale krant willen maken. Ook is de intentie er niet om technologische ontwikkelingen heel snel door te voeren (Den Ouden, 2011).

## 4.7 Gebruikersrollen

### 4.7.1 Consumeren

Het lezen van content gebeurt op dezelfde wijze op alphen.cc als op Dichtbij. Gebruikers kunnen artikelen lezen op het computerscherm, of de website via hun smartphone bezoeken. Alphen.cc biedt echter ook een gelijknamige print versie en een mobiele applicatie, Dichtbij heeft die niet. Dichtbij biedt echter wel videomateriaal dat alphen.cc niet kent. Het contentaanbod verschilt, niet zozeer de wijze van consumeren.

### 4.7.2 Bewerken

Het delen van content, het reageren erop, het toekennen van een waardeoordeel, taggen, content aanpassen of het opslaan van gezochte artikelen, zijn de activiteiten die vallen binnen de rol van het bewerken.

Het delen van content kan zowel op Dichtbij als op alphen.cc. Dichtbij biedt echter, in tegenstelling tot alphen.cc, niet de mogelijkheden van het delen van content op Windows Live, Nujij, Delicious, LinkedIn en eKudos. Wel kan content op Dichtbij gedeeld worden door middel van e-mail. Dit kan op alphen.cc niet. Reageren op artikelen kunnen gebruikers van beide platformen door onder het artikel hun reactie te uploaden. Het is echter niet mogelijk om waardeoordelen te geven aan content of bestaande content aan te passen.

### 4.7.3 Personaliseren

De manier waarop gebruikers zichzelf een identiteit aanmeten is anders op alphen.cc dan op Dichtbij. Een belangrijk onderscheid is het waardeoordeel over de gebruiker. Op Dichtbij krijgen gebruikers punten toegekend op basis van de mate waarin zij belangrijk zijn voor de website. Voor iedere actie die de gebruiker uitvoert op de website, krijgt de gebruiker punten. Voor het bezoeken van de site en het lezen van de artikelen krijgt de gebruiker weinig punten. Voor het toevoegen van artikelen, foto's of video's of het geven van reacties krijgen zij meer punten. Ook het volledig invullen van het profiel wordt gestimuleerd door punten. Gebruikers krijgen kortom een status toegekend door Dichtbij.

### 4.7.4 Interacteren

Het hoofddoel van Dichtbij is het creëren van een sterke community. Activiteiten die te maken hebben met een forum, (sub) gemeenschappen of chat vallen onder de rol van het interacteren. Beide platformen hebben een Twitterfeed met tweets van inwoners en instanties op het platform staan. Gebruikers kunnen op geen van de platformen met elkaar chatten. Wel kunnen zij reageren op reacties van andere gebruikers. Dichtbij biedt daarnaast de mogelijkheid om andere gebruikers een e-mail te sturen.

## 4.7.5 Creëren

Het kunnen schrijven van eigen artikelen, het kunnen toevoegen van een foto of video, wordt alleen door Dichtbij geboden. Op alphen.cc hebben gebruikers deze mogelijkheid niet. Deze rol van het creëren van content is dan ook alleen terug te vinden op Dichtbij.

## 4.8 Conclusie Telegraaf Media Groep: alphen.cc en Woerden Dichtbij

Het hyperlokale platform Dichtbij en het platform van de lokale krant alphen.cc, maken beiden onderdeel uit van de Telegraaf Media Groep. In deze casestudie zijn de twee platformen met elkaar vergeleken. Daarbij is antwoord gegeven op de deelvragen: welke vormen van service worden toegepast en welke gebruikersrollen worden gefaciliteerd? En, in hoeverre bestaan er verschillen tussen de oude en nieuwe service en de oude en nieuwe gebruikersrollen?

TMG innoveert ook op basis van slimme diensten die het creëren van content mogelijk maakt voor gebruikers. Wanneer de slimme diensten met

elkaar worden vergeleken, is te zien dat de platformen verschillende categorieën gebruiken om hun nieuws onder te verdelen. Beide platformen bieden een Twitterfeed waar berichten van lokale inwoners of instanties te lezen is. Gebruikers van Dichtbij kunnen zich daarnaast abonneren op de nieuwsbrief, zodat zij de artikelen ook per e-mail toegestuurd krijgen. Ondanks de wensen voor mobiele technologieën, heeft Dichtbij dit nog niet in haar bezit. Gebruikers van alphen.cc hebben echter wel de beschikking over een mobiele applicatie. Een groot verschil tussen de twee platformen is verder dat gebruikers van Dichtbij de mogelijkheid hebben om zelf content toe te voegen in plaats van alleen het reageren op bestaande content. Daarnaast innoveert Dichtbij op basis van het waardeoordeel dat zij toekennen aan gebruikers op basis van de mate waarin zij belangrijk zijn voor het platform. Het waardeoordeel moet een extra stimulans zijn voor gebruikers om actief te participeren op het platform. In tabel 10 staan de slimme diensten samengevat.

Meer- en minderwaarde	Waardevermindering	Waardevermeerdering	Nieuwe waarden
<b>A Slim dienstenaanbod</b>			
Categorieën op basis waarvan het nieuws is ingedeeld	Geen geavanceerde zoekopties	Uitgebreider persoonlijk profiel	Gebruikers kunnen een artikel schrijven, foto's en video's toevoegen
Buurtbuzz	Geen mobiele applicatie		Nieuwsbrief
Gerelateerd nieuws			waardeoordeel gebruiker
Nieuwsbrief, maar minder mogelijkheden tot delen op sociale netwerken			
<b>B Waarde-integratie</b>		Inloggen met bestaand account sociaal netwerk	
<b>C Waardeconstellatie</b>	ANP (persbureau's), eigen redactie	Gebruikers als sociale verbinding	Franchise, community-manger

Tabel 10. Verschil in waarde Dichtbij t.o.v. alphen.cc.

Op het niveau van de waarde-integratie bestaat een klein verschil tussen Dichtbij en alphen.cc: gebruikers van Dichtbij kunnen inloggen met een bestaand account van Facebook, Twitter of Hyves. De gebruikers van Dichtbij en alphen.cc zijn niet verplicht tot het gebruiken van de slimme diensten die mogelijk worden na het inloggen. De Dichtbij gebruiker heeft wel meer mogelijkheden na het inloggen dan de alphen.cc gebruiker omdat hij ook zelf content kan toevoegen.

Ondanks dat Dichtbij en alphen.cc onderdeel uitmaken van dezelfde organisatie, de Telegraaf Media Groep, zijn er verschillen te zien in de waardeconstellatie. Het grootste verschil is dat gebruikers aan de waardeconstellatie van Dichtbij zijn toegevoegd om te zorgen voor de vorming en het bij elkaar houden van sociale communities op het platform. Ook wordt er door Dichtbij verder gebouwd op basis van bestaande lokale platformen zoals woerden.ning, echo.nl en webregio.nl. Mensen (gebruikers) worden kortom gebruikt voor de sociale verbindingen en bestaande platformen (technologieën) voor content en bezoekers. Michel et al. spreken van service: de toepassing van competenties, kennis en vaardigheden voor het voordeel van de eigen partij en andere partijen. De inzet van gebruikers en technologieën door Dichtbij kunnen begrepen worden vanuit deze theorie.

Dichtbij maakt gebruik van bestaande tech-

nologieën, maar heeft moeite met de ontwikkeling van nieuwe technologieën. In de conceptfase van Dichtbij waren verschillende plannen voor de ontwikkeling van mobiele applicaties, de integratie met bestaande technologieën en databases opgenomen, maar door een gebrek aan urgentie en technische mankracht, blijven het plannen en geen concrete uitwerkingen.

alphen.cc heeft de platformen op basis van eigen inspanningen gebouwd. Zij hebben niet geprofiteerd van bestaande platformen op basis waarvan zij verder zijn gaan bouwen. Ook gebruikten zij tot een jaar geleden niet de kennis en vaardigheden van de gebruiker. Inmiddels kunnen gebruikers reageren op de artikelen van alphen.cc. Deze reacties worden gebruikt als feedback op de geschreven artikelen. Daarnaast maakt alphen.cc gebruik van de content die wordt geproduceerd binnen HDC Media op landelijk niveau. Dichtbij werkt op het gebied van content niet samen met andere partijen binnen de TMG. Ook al maken de vele nieuwstitels onderdeel uit van het grote moederbedrijf, zij functioneren zelfstandig.

Naast de analyse van de verschillen in waarde, is er gekeken naar de verschillende gebruikersrollen op alphen.cc en Dichtbij. De verschillen van de gebruikersrollen op het platform Dichtbij ten opzichte van de gebruikersrollen op alphen.cc zijn in tabel 11 samengevat.

Gebruikersrol	alphen.cc	Dichtbij
<b>Consumeren</b>	Tekst, foto's, video's	Tekst, foto's, video's
<b>Bewerken</b>	Delen, reageren, waardeoordelen en zoeken,	Delen, reageren, waardeoordelen en zoeken,
<b>Personaliseren</b>	Persoonlijk account	Persoonlijk account met waardeoordeel gebruiker
<b>Interacteren</b>	Gebruikers kunnen op elkaar reageren onder de artikelen	Gebruikers kunnen op elkaar reageren onder de artikelen
<b>Creëren</b>	Geen mogelijkheden	Gebruikers kunnen zelf artikelen schrijven, foto's en video toevoegen

Tabel 11. Verschil in gebruikersrollen Dichtbij t.o.v. alphen.cc.



Op het gebied van de consumptie is voornamelijk het type consumptie anders: Dichtbij is een platform zonder fysieke krant, alphen.cc is zowel een krant als een platform. Dichtbij biedt daarnaast ook video's, alphen.cc heeft die niet. Bij het personaliseren krijgen gebruikers van Dichtbij een status toegekent door Dichtbij op basis van de mate waarin zij belangrijk zijn voor het platform. Dit geeft de gebruiker een bepaalde identiteit die door andere gebruikers ook te zien is. Zo weten gebruikers van elkaar in welke mate de ander actief is op het platform. Tot slot is de rol van het creëren alleen terug te vinden op Dichtbij, alphen.cc biedt de gebruiker geen mogelijkheden om zelf content te produceren en toe te voegen. Als al deze gevonden verschillen in het raamwerk worden geplaatst, is te zien op welke niveaus Dichtbij innoveert ten opzichte van alphen.cc .

### Open APIs Guardian, New York Times en USA Today

Uitgeverijen The Guardian, The New York Times en USA Today hebben hun content publiekelijk beschikbaar gesteld aan programmeurs of andere buitenstaanders met kennis van ICT. Open API's maken het mogelijk om twee verschillende websites met elkaar te laten communiceren. Open API's geven niet alleen toegang tot alle informatie van de Guardian, maar ook de metadata. De website goalrun.com is een voorbeeld van een website die gekoppeld is aan de website van de Guardian via de open API. Alle artikelen van de Guardian over voetbal, worden automatisch aan deze website toegevoegd. Het voordeel voor de Guardian is dat zij kan profiteren van extern ontwikkelde ideeën zonder dat zij daar zelf geld en tijd in hoeft te steken. Het voordeel voor de buitenstaander is dat hij profiteert van de content van de Guardian (Aitamurto & Lewis, 2011).

		Verandering in gebruikersrol				
		Consumeren	Bewerken	Personaliseren	Interacteren	Creëren
Verandering in waardecreatie van de organisatie op basis van service	Slim dienstenaanbod (aanbod service door de nieuwsproducent)	Woerden <b>dichtbij</b> Alleen digitaal	A2	Woerden <b>dichtbij</b> Waardeoordeel gebruiker	A4	Woerden <b>dichtbij</b> Content
	Waarde-integratie (vrijheid gebruiker in toepassing van de service)	B1	B2	B3	B4	B5
	Waardeconstellatie (welke partijen leveren service)	C1	C2	Woerden <b>dichtbij</b> Community-manager en gebruikers	C4	Woerden <b>dichtbij</b> Gebruiker

Figuur 15. Conclusie waardevermeerdering en verandering in gebruikersrollen Dichtbij.

Het hoofddoel van Dichtbij is het creëren van een community. De buurtbuzz zorgt voor een persoonlijke uitstraling en verandert de gebruikersrol op het gebied van het interacteren. Gebruikers kunnen met elkaar in gesprek gaan door te reageren op Twitterberichten die op Dichtbij te zien zijn. Ook kunnen zij een gesprek voeren met de community manager van het platform. Het personaliseren verandert door de integratie met Twitter, gebruikers staan met hun Twitterfoto op de homepage van Dichtbij in de kolom Buurtbuzz. De gebruikersrol van het personaliseren wordt gestimuleerd door een puntensysteem. Gebruikers krijgen een bepaalde status toebedeeld door Dichtbij op het platform. Dit zorgt voor een

nieuwe gebruikersrol op het gebied van de personificatie. De communicatie tussen de gebruikers onderling wordt niet alleen gestimuleerd, ook krijgt het MKB de mogelijkheid de dialoog aan te gaan met de gebruikers. Zij kunnen bijvoorbeeld gebruikers met een bepaalde status speciale aanbiedingen doen.

## 4.9 NOS: NOS Headlines en NOS op 3

*In deze casestudie worden twee oude platformen met het nieuwe platform, dat de twee oude heeft vervangen, vergeleken. De platformen zijn eigendom van de Nederlandse Omroep Stichting (NOS). NOS heeft de wettelijke taak, vastgelegd in de Mediawet, tot het maken en uitzenden van programma's die verslag doen aan Nederlandse burgers. NOS biedt burgers een dagelijkse nieuwsvoorziening, parlementaire verslaggeving, verslaggeving van nationale feest- en gedenkdagen en is verantwoordelijk voor de actuele sportverslaggeving (NOS, 2011).*

*De oude innovatie, het nieuwsbulletin op radio 3fm en Funx en teletekst was bekend onder de naam NOS headlines. NOS Headlines kreeg in 2005 een eigen website: headlines.nos.nl (NOS Headlines, 2011). Op deze eigen site konden gebruikers op elkaars reacties of het artikel reageren. Headline.nos.nl was de proeftuin van NOS. Stagiaires zorgden voor de content. Vanaf 2008 opereerde NOS Headlines zelfstandig (NOS op 3, 2011).*

*De tweede oude innovatie Journaal op 3 is sinds januari 2007 te zien op Nederland 3. Het programma heeft een eigen onderwerpkeuze, redactieleden en presentatoren. Kenmerkend voor het programma is ook het tempo van de verslaggeving. Het Journaal op 3 richt zich op een jonger publiek door in te spelen op het 'snack' gedrag, het snel op de hoogte willen zijn van de headlines zodat mensen mee kunnen praten over het nieuws (Costera Meijer, 2007).*

*De titels NOS headlines en Het journaal op 3 heten sinds mei 2011 'NOS op 3'. Deze samenvoeging vormt de basis voor het nieuwe centrale crossmediale platform dat het vertrekpunt is voor de verslaggeving op 3fm, Funx en het journaal op 3. Dit platform is de nieuwe innovatie in deze casestudie. De vooreen gescheiden redacties die zich bezighielden met jongeren zijn samengevoegd. Het doel van deze samenvoeging en de crossmediale manier van werken is het versterken van de invloed van de gebruikers op de productie en verslaggeving van het nieuws (NOS op 3). Gebruikers kunnen onderwerpen aandragen of nieuwe invalshoeken voorstellen voor bestaande onderwerpen (Schneppen, 2011).*



## 4.10 Waarde

### 4.10.1 Slim dienstenaanbod

Bij het maken van de vergelijkende analyse van nieuwe innovatie NOS op 3, wordt NOS Headlines als oude innovatie beschouwd. Het journaal op 3 op televisie bevat geen slimme diensten en kan daarom in deze vergelijking niet worden meegenomen.

NOS op 3 heeft enerzijds waarde vermindert en anderzijds waarde toegevoegd bij de ontwikkeling van het nieuwe platform NOS op 3. De mogelijkheden tot het kunnen verspreiden van content zijn aangepast, maar niet verminderd of toegenomen in waarde. Waardevermindering heeft plaatsgevonden voor de slimme diensten content verspreiden, content toevoegen, persoonlijk account en de intertekstualiteit. Meer waarde is toegevoegd aan de diensten content bekijken op andere plaatsen, content verspreiden, persoonlijk account, intertekstualiteit en interactie met de gebruikers. De slimme diensten content zoeken en ordenen zijn dezelfde gebleven. Er is één nieuwe dienst bijgekomen: het beoordelen van content (voor een omschrijving van de slimme diensten zie §2.4.4).

Geen meer- of minderwaarde heeft de slimme dienst die het mogelijk maakt om content te kunnen verspreiden, gekregen. De mogelijkheden om content te kunnen delen zijn veranderd van eKudos, MSN Reporter en NUjij in Twitter en Facebook. MSN reporter bestaat sinds 14 mei 2004 niet meer, eKudos en NUjij zijn niet meer gekoppeld aan NOS op 3 omdat het aantal gebruikers dat hiervan gebruik maakte tegen viel (De Kloet, 2011).

Minderwaarde heeft NOS op 3 gegeven aan het kunnen toevoegen van content. Gebruikers van NOS op 3 kunnen alleen reageren op artikelen wanneer de redactie een vraag, stelling of oproep onder het artikel heeft geplaatst. Ook kunnen gebruikers geen eigen artikelen meer bijdragen. De reden voor deze waardevermindering is dat de NOS inhoudelijke bijdragen wil van gebruikers en niet zomaar reacties (De Kloet, 2011). Gebruikers van Headlines konden een zelfgeschreven artikel sturen naar de redactie die er vervolgens verder mee aan de slag ging.

Ook heeft het persoonlijk account minder waarde gekregen. De hoeveelheid gegevens op het

persoonlijk account is teruggebracht naar de naam en mogelijk een e-mailadres en een foto.

Tot slot is ook de waarde van de intertekstualiteit minder geworden. NOS op 3 bevat niet langer de tekstlinks naar informatie buiten de website zoals op Headlines.

Meer waarde is ten eerste toegevoegd door de mogelijkheden tot het kunnen ordenen van content. Op de homepage zijn vier actuele onderwerpen toegevoegd op basis waarvan de gebruiker artikelen kan selecteren, bijvoorbeeld pinkpop, juzcar, midden oosten en Turkije. De andere opties voor content ordening zijn dezelfde als al op Headlines bestonden.

Het bekijken van content op andere plaatsen is de tweede waardetoevoeging. NOS op 3 heeft een eigen Twitterpagina waarop nieuws gevolgd kan worden. Ook linkt de site naar de televisie-uitzending en radiobulletins van NOS op 3. Deze laatste toevoeging zorgt er voor dat gebruikers NOS content van andere plaatsen ook op de website NOS op 3 kunnen bekijken of beluisteren.

Ten derde kan het persoonlijk account kan ook aangemaakt worden door in te loggen met een bestaand Hyves, Facebook of Twitteraccount.

Ook op het gebied van intertekstualiteit is waarde toegevoegd. Deze vierde vorm van waardetoevoeging, zorgt ervoor dat gebruikers van NOS op 3 relevante informatie uit het archief te zien krijgen bij het lezen van een artikel.

Tot slot heeft NOS op 3 een zesde waarde toegevoegd: interactie met gebruikers door middel van Twitter. De Twitterberichten van zowel de gebruikers die #nosop3 vermelden in hun berichten, als de Twitterberichten van ingelogde redacteuren verschijnen op de homepage van NOS op 3. Op deze manier kunnen gebruikers met elkaar of met de redactie in dialoog gaan.

Hetzelfde is de zoekfunctie. Gebruikers kunnen zoeken in het archief. Op NOS op 3 op basis van datum of type (artikel, vraag, video of audio). Op NOS headlines bestonden deze mogelijkheden ook al.

Nieuw is de mogelijkheid tot het kunnen beoordelen van content. Gebruikers kunnen reacties van elkaar rapporteren door op de knop 'dit is niet ok' te klikken. Ook worden gebruikers gevraagd hun mening te geven over de nieuwe manieren van journalistiek die gepromoot worden in het lab. Zij kunnen een reactie geven per e-mail aan de redactie van het lab. Gekozen is voor e-mail als middel om reacties te verzamelen omdat andere manieren niet

konden uitgevoerd door technische belemmeringen (De Kloet, 2011).

#### 4.10.2 Waarde-integratie

Wanneer gekeken wordt naar de mate van vrijheid van de Headlines en de NOS op 3 gebruikers, kan geconcludeerd worden dat de mate van vrijheid op NOS op 3 enerzijds groter en anderzijds kleiner is voor de gebruiker dan op Headlines.

Enerzijds kunnen gebruikers die niet zijn ingelogd reageren op vragen en stellingen met een meerkeuze antwoordmogelijkheid. Anderzijds is de vrijheid van de NOS op 3 gebruiker om content toe te voegen of reacties te plaatsen minder groot dan die van de Headline gebruiker. De NOS op 3 gebruiker kan alleen reageren of een tekst schrijven op basis van een oproep, vraag of stelling bij een artikel. Niet alle artikelen bieden de mogelijkheid tot reageren of het schrijven van een eigen tekst op basis van het artikel. Door een oproep te doen, een vraag te stellen of een stelling te deponeren, beperkt NOS op 3 de vrijheid van haar gebruikers omdat zij in een richting worden gestuurd voor het geven van een reactie.

#### 4.10.3 Waardeconstellatie

NOS is ontstaan uit de Nederlandse Televisie Stichting in 1969. NOS verzorgt sinds deze tijd niet alleen televisie-uitzendingen, maar ook radio-uitzendingen en internetverslaggeving. NOS had in de beginfase haar eigen technische faciliteiten zoals radio en televisiestudio's en reportageauto's. In 1989 werd het commerciële Nederlandse omroepproductie Bedrijf verantwoordelijk voor deze technische, facilitaire zaken. Momenteel is Dutchview verantwoordelijk voor de televisiestudio's en reportageauto's, is United Broadcast Facilities verantwoordelijke voor de televisiestudio's en is Technicolor verantwoordelijk voor de radio. NOS heeft op dit moment de volgende televisiekanalen: NOS evenementen, NOS journaal, NOS Studio sport, NOS sportjournaal, Nieuwsuur en NOS jeugdjournaal. Ook heeft NOS twee themakanalen die via de digitale kabel-tv en internet te bekijken zijn: NOS journaal 24 en Politiek 24. Op de radio zendt NOS de uitzendingen NOS journaal, NOS op 3, NOS langs de lijn, NOS met het oog op morgen en NOS Radio 1 Journaal uit (NOS). In de beschrijving van de waardeconstellatie wordt beschreven welke

partijen betrokken waren bij de ontwikkeling van NOS headlines en Journaal op 3. Deze website en journaal op radio en televisie zijn opgegaan in het nieuwe platform NOS op 3. In deze beschrijving zullen ook het innovatieproces met de betrokken partijen van NOS op 3 worden beschreven.

Het Journaal op 3 bestaat sinds 2007 op televisiezender Nederland 3 en op radiostations 3fm en FunX onder de naam NOS Headlines. Het initiatief tot de ontwikkeling van Journaal op 3 en NOS Headlines kwam voort uit de zoektocht van NOS naar nieuwe manieren om nieuws over te brengen (Kloet de, 2011). In 2001 begon NOS met de ontwikkeling van een manier om nieuwsverslag te doen aan jongeren. NOS begon onder leiding van Tanja Jadnanansing een eigen onderzoek naar het imago van NOS bij jongeren en gaf Irene Costera Meijer de opdracht tot het doen van onderzoek naar de participatie van jongeren op het gebied van nieuws (2007). Uit deze onderzoeken komt naar voren dat NOS een goede naam heeft bij jongeren, dat kwalitatief goed en onafhankelijk nieuws belangrijk is en dat het jongeren voornamelijk multi-taken waarbij zij - beter dan ouderen - om kunnen gaan met een hogere visuele snelheid, verhalen die vanuit verschillende perspectieven worden verteld en complexe onderwerpen (Costera Meijer, 2007).

Op basis van het onderzoek zijn Journaal op 3 en NOS headlines ontwikkeld. Daarbij werd de samenwerking aangegaan met radiostations: 3fm en de urban zender FunX van de publieke omroep. De radio en televisie-uitzendingen werden vanuit drie verschillende redacties geproduceerd. De ontwikkeling van NOS Headlines website kwam van een paar medewerkers van de afdeling nieuwe media. Iedereen bij NOS vond dat er iets moest gebeuren met internet, maar de focus lag daar niet (Van de Zanden, 2011). Na de lancering werd de website voornamelijk onderhouden door stagiaires (Van de Zanden, 2011). NOS heeft alle ICT faciliteiten in eigen huis. De afdeling nieuwe media telt 15 medewerkers en is verantwoordelijk voor alle nieuwe media op technisch gebied (De Kloet, 2011).

Sinds mei 2011 bestaan Headlines en het journaal op 3 niet meer. Het nieuwe platform NOS op 3 is ervoor in de plaats gekomen. De reden hiervoor was dat internet meer prioriteit had gekregen (Zanden van de, 2011). Binnen NOS zijn er gesprekken gevoerd met gebruikers van het oude Headlines en nieuwe potentiële gebruikers. Medewerkers hebben daarnaast, 'rondgekeken' bij anderen (Van de Zan-

den, 2011). Het platform is volledig door NOS ontwikkeld. De afdelingen die eerst afzonderlijk bezig waren met nieuwsvoorzieningen voor jongeren zijn nu samengevoegd (De Kloet, 2011). Daardoor wordt er niet meer afzonderlijk voor de radio, televisie en internet gewerkt, maar wordt er verslag gedaan vanuit een redactie op alle platformen.

Het delen van content is hiermee van start gegaan. Op het platform NOS op drie staan eigen artikelen, maar gebruikers kunnen er ook de radio en televisie-uitzendingen terugvinden. De verslaggevers produceren content op basis van geschiktheid voor een bepaald platform. Door verschillende media met elkaar te verweven, versterken die elkaar. NOS biedt 3fm hun eigen nieuws, doordat zij luisteraars oproepen naar NOS op 3 te gaan, krijgt NOS meer bezoekers op haar platform (Van de Zanden, 2011). Lokale omroepen kunnen nu ook videomateriaal van NOS op 3 gebruiken voor hun uitzendingen.

Gebruikers zijn voor NOS op 3 tip- en meninggevers, maar geen verslaggevers (Zanden van de, 2011). Het project NOS net, vraagt experts van verschillende vakgebieden naar informatie over hun vakgebied ter verbetering van het nieuws (Kloet de, 2011). De redactie wil daarnaast de dialoog aangaan met de gebruiker op sociale media: Twitter en Facebook. Twitter wordt voornamelijk gebruikt voor nieuwstips (Van de Zanden, 2011). Op Facebook worden iedere dag de onderwerpen geplaatst die uitgewerkt zullen worden door de redactie. Gebruikers kunnen hierop reageren. De reden dat NOS op 3 gebruikers niet ziet als verslaggevers, maar als tip- en meninggevers, is dat zij van NOS Headlines hebben geleerd dat reacties vaak niet meer gaan over het nieuws (De Kloet, 2011). Omdat NOS haar handtekening moet zetten onder alles op het NOS op 3 platform, kan niet alles worden geaccepteerd (Van de Zanden, 2011). Om diezelfde reden wordt er ook niet gewerkt met open API's.

Het NOS op 3 platform moet een permanente plek zijn voor innovatie. Gebruikers kunnen in het lab reageren op 'nieuwe manieren van nieuws', zoals animatiefilmpjes en infographics. Omdat de technische ontwikkeling, van andere interactiemogelijkheden dan e-mail, nog te maken heeft met problemen, kunnen gebruikers nu alleen nog reageren per e-mail (De Kloet, 2011). Voor de ontwikkeling van smartphone of tablet applicaties zijn geen plannen omdat daar geen geld voor is (Van de Zanden, 2011).

## 4.11 Gebruikersrollen

### 4.11.1 Consumeren

De manier van consumeren is dezelfde. NOS op 3 probeert echter nieuwe manieren te ontwikkelen voor consumptie. Daarvoor heeft zij het 'lab' ontwikkelt, een omgeving op de website waarop nieuwe vormen van verhalen vertellen worden vertoond. Gebruikers kunnen hun mening geven op deze nieuwe manieren van journalistiek door een e-mail te sturen naar de redactie.

### 4.11.2 Bewerken

Gebruikers kunnen content delen via sociale media of per e-mail, dit kan ook (via andere sociale media) op Headlines. Gebruikers kunnen op NOS op 3 nu ook ongepaste berichten rapporteren door op de knop 'dit is niet ok' te klikken.

### 4.11.3 Personaliseren

Gebruikers kunnen inloggen op NOS op 3 met hun Hyves, Facebook of Twitter account. Op Headlines konden gebruikers zich alleen identificeren aan de hand van een Headlinesaccount.

### 4.11.4 Interacteren

De manier van interacteren is voor de gebruiker veranderd. Het gebruik van Twitter wordt gestimuleerd door de berichten van gebruikers en redactieleden op de homepage. Gebruikers reageren op stellingen, vragen en oproepen. Tot slot worden gebruikers van het lab gevraagd te reageren via de e-mail op artikelen over infographics, nieuwsanimaties en interactieve applicaties. De Headline gebruiker kan kortom vrij reageren op artikelen of andere reacties van gebruikers, de NOS op 3 gebruiker kan alleen antwoord geven op een vraag, reageren op een oproep of stelling of een e-mail sturen aan het lab. Gebruikers kunnen op dezelfde manier met elkaar interacteren door elkaar aan te spreken in de lijst met reacties. Er zijn op beide websites geen mogelijkheden om direct contact op te nemen met de gebruiker.

## 4.11.5 Creëren

Gebruikers van NOS op 3 kunnen alleen reageren door een reactie te typen in het tekstvak. Zij mogen maximaal 500 tekens gebruiken. Dit is een andere manier van creatie dan de gebruikers van Headlines tot hun beschikking hebben. Op Headlines kunnen gebruikers een onbeperkt aantal tekens gebruiken voor hun reactie en daarnaast kunnen zij een bestand toevoegen, bijvoorbeeld een foto of video.

## 4.12 Conclusie NOS: NOS Headlines en NOS op 3

In deze casestudie zijn de oude innovaties NOS Headlines en Journaal op 3 vergeleken met de nieuwe innovatie NOS op 3. Tussen de oude en nieuwe innovatie zit een tijdsbestek van vier jaar. In de vergelijking is gekeken naar verschillen in service op basis waarvan de NOS is geïnnoveerd (deelvragen twee en drie: van welke service is er sprake en wat zijn de verschillen tussen de oude en nieuwe innovatie?). Ook zijn de verschillen in gebruikersrollen beschreven die als gevolg van de innovatie zijn veranderd (deelvraag vijf en zes: van welke gebruikersrollen is er sprake en wat zijn de verschillen met de oude innovatie?)(Michel et al., 2008).

De verandering in slimme diensten hebben voornamelijk te maken met de wens van de NOS: meer tips en meningen van gebruikers over het nieuws. De slimme diensten die het reageren op artikelen mogelijk maakt, is verminderd in waarde doordat gebruikers alleen kunnen reageren op gerichte vragen, stellingen of oproepen. Het gaat bij de NOS allemaal om de kwaliteit van het eigen nieuws. De meest actuele onderwerpen worden gepromoot net als dat het tijdstip van publicatie zichtbaar is gemaakt. NOS verslaggevers maken gebruik van Twitter voor tips over het nieuws en verzamelen meningen van gebruikers over de onderwerpen op Facebook. Gebruikers moeten daarnaast ook het idee krijgen dat zij gehoord worden door NOS op 3. Zij mogen hun mening geven over nieuwe manieren van nieuwsconsumptie in het lab en kunnen tips of hun mening geven aan specifieke personen van de redactie die te benaderen zijn via Twitter. In tabel 12 staat een samenvatting van de verandering in slimme diensten op NOS op 3 ten opzichte van het oude Headlines (zie volgende pagina).

Waardevermindering	Waardevermeerdering	Nieuwe waarden
<b>A Slim dienstenaanbod</b>		
Gebruikers reageren op een vraag, stelling of oproep van de redactie	Vier actuele onderwerpen op de homepage	Lab, gebruikers kunnen hun mening geven over de manieren van verhalen vertellen.
Geen links naar informatie buiten de website	Crossmediaal: Twitter, televisie uitzendingen en radio bulletins	
	Links naar relevante informatie uit het archief	
	Twitterberichten van gebruikers en redactie op de homepage	
<b>B Waarde-integratie</b>		
	Mogelijkheid inloggen met Twitter, Hyves, Facebook account. Reageren op meerkeuze vragen zonder inlogverplichting.	
<b>C Waardeconstellatie</b>		
	Samenvoeging Headlines en journaal op 3 redactie	
	Samenvoegen radio, televisie en internet	
	Gebruikers zijn tip- en meninggevers	

Tabel 12. Verandering in waarde NOS op 3 t.o.v. Headlines

De gebruiker kan een account aanmaken op basis van een bestaand Twitter, Hyves of Facebook account. Dit geeft de gebruiker een grotere vrijheid om in te loggen. De mogelijkheden die de gebruiker krijgt na het inloggen op NOS op 3 zijn echter minder groot dan de mogelijkheden op NOS Headlines. Dit heeft te maken met de verandering in slimme diensten, gebruikers kunnen niet langer meer op alle artikelen reageren en worden bij het reageren beperkt door de vraagstelling, oproep of stelling van de redactie.

In de waardeconstellatie is te zien dat met name het crossmediaal worden van de NOS heeft gezorgd voor veranderingen. Intern zijn de verschillende redacties bij elkaar gaan zitten en zij maken niet langer meer producties voor één medium, maar voor alle drie de media: radio, televisie en internet. De gebruiker heeft daarnaast een duidelijk rol gekregen in de waardeconstellatie. De gebruiker is tip- en meninggever voor nieuws. Sociale media worden

ingezet om tips en meningen te verzamelen en gesprekken met gebruikers zijn gevoerd bij de ontwikkeling van het platform. De techniek werd en wordt nog steeds volledig door de NOS zelf ontwikkeld. Externe partijen (op onderzoek na) komen in de waardeconstellatie van de NOS niet voor. Ook heeft de NOS geen banden met adverteerders omdat de NOS de enige niet commerciële nieuwsproducent is van Nederland.

De gebruikersrollen zijn als het gevolg van de waardeaanpassingen, veranderd. De manier waarop gebruikers consumeren is niet zozeer veranderd, wel kan de gebruiker meepraten over hoe hij het nieuws wil consumeren. De kwaliteit van het nieuws staat voorop bij de NOS, gebruikers kunnen daarom reacties van andere gebruikers die over de schreef gaan, rapporteren aan de redactie. De identiteit van de gebruiker is niet wat belangrijk is voor de NOS, de NOS wil wel weten wie de gebruiker is zodat identificatie mogelijk is, maar het platform NOS

op 3 is geen plek voor sociale ontmoetingen tussen gebruikers. Interactie is belangrijk voor tips voor en meningen over nieuws. De NOS verslaggevers leggen daarom persoonlijk contact met gebruikers via Twitter. De rol van het creëren door de gebruiker is, in tegenstelling tot NUJij en Dichtbij, ingeperkt, gebruikers zijn geen verslaggevers voor de NOS. Zij zijn daarom gebonden aan de stellingen, vragen en oproepen van de redactie en mogen daarop beperkt reageren. In tabel 13 staan de veranderingen in de gebruikersrollen op NOS op 3 ten opzichte van NOS Headlines samengevat.

Gebruikersrol	Headlines	NOS op 3
<b>Consumeren</b>	Tekst, foto's, video's	Tekst, foto's, video's, Lab: dialoog over nieuwe vormen van consumptie
<b>Bewerken</b>	Delen via eKudos, NUJij, MSN Reporter. Ongepaste berichten niet rapporteren	Delen via Twitter en Facebook, ongepaste berichten rapporteren
<b>Personaliseren</b>	Persoonlijk account aanmaken	Inloggen op basis van een Hyves, Facebook of Twitter account
<b>Interacteren</b>	Gebruikers hadden onderling dialogen over de artikelen	Twitterberichten van de redactie en gebruikers op de homepage. Interactie o.b.v. stellingen, vragen of oproepen. Gebruikers worden gevraagd een e-mail te sturen aan het lab
<b>Creëren</b>	Schrijven van tekst en toevoegen foto's en video's relevant aan het nieuws	500 tekens, geen mogelijkheid tot toevoegen bestand

Tabel 13. Verschil in gebruikersrollen NOS op 3 t.o.v. Headlines.

### The Daily, tablet krant

Apple en Newscorporation lanceerden begin dit jaar een speciale digitale uitgave van nieuws op tablets genaamd The Daily. De uitgave is alleen te consumeren op een tablet. De mogelijkheden die tablets te bieden hebben worden dan ook gebruikt voor interactie. De gebruiker kan eenvoudig navigeren door de artikelen die lijken op pagina's uit tijdschriften. De artikelen bieden echter meer dan alleen statische tekst en foto's. Gebruikers kunnen video's bekijken, foto's draaien, schalen en door 360 graden foto's navigeren. De gebruiker kan door de artikelen bladeren in de carousel. De gelezen artikelen worden door de ingebouwde software gemarkeerd als gelezen waardoor de gebruiker niet verplicht is de artikelen van links naar rechts te lezen zoals in een krant. De gebruiker kan zelf ook artikelen opslaan of delen met anderen via Twitter of Facebook.

Op dit moment werken meer dan honderd redacteuren, ontwerpers en technici voor The Daily. Een abonnement op The Daily kost 0.99 dollarcent per week. De abonnee ontvangt daarvoor iedere dag een nieuwe versie van The Daily. Deze versie kan echter de hele dag door The Daily worden aangepast als gebruikers toegang hebben tot het internet (Learmonth, 2011).

De gevonden verschillen in waarde en gebruikersrollen leveren het volgende overzicht op van de niveaus op basis waarvan de NOS innoveert met haar NOS op 3 platform (figuur 16).

		Verandering in gebruikersrol				
		Consumeren	Bewerken	Personaliseren	Interacteren	Creëren
<b>Verandering in waardecreatie van de organisatie op basis van service</b>	Slim dienstenaanbod (aanbod service door de nieuwsproducent)	A1	A2	A3	NOS op 3 Persoonlijk contact	A5
	Waarde-integratie (vrijheid gebruiker in toepassing van de service)	B1	B2	B3	B4	B5
	Waardeconstellatie (welke partijen leveren service)	NOS op 3 Gebruiker geeft mening	C2	NOS op 3 Verslag-gevers eigen identiteit	NOS op 3 Redactie en gebruikers	NOS op 3 Samenvoegen redacties en media

Figuur 16. Conclusie waardevermeerdering en verandering in gebruikersrollen NOS op 3.

De NOS innoveert op basis van de samenvoeging van de – voorheen gescheiden – redacties en de samenvoeging van de media (technologie). De kennis en vaardigheden van de verslaggevers (mensen) worden gekoppeld met de kennis en vaardigheden van de gebruikers (mensen) om zo te kunnen komen tot kwalitatief goede verslaggeving (informatie). Het samenvoegen van de media en het werken op crossmediale basis moet ervoor zorgen dat meer nieuws wordt geconsumeerd en dat meer gebruikers de rol van de tip- of meninggever aannemen.



#### 4.13 Dé Weekkrant en de hyperlokale marktplaats een toekomstscenario

In deze thesis zijn de oude- en nieuwe innovaties van drie grote Nederlandse nieuwsproducenten aan bod gekomen. Nederland kent echter nog een grote nieuwsproducent, namelijk de grootste uitgever van regionale dag- en weekbladen: Wegener Huis-aan-huis Media dat voor 86 procent eigendom van de Britse krantenuitgever Mecom. Omdat Wegener op dit moment verwickeld is in een innovatieproces, kon deze innovatie niet meegenomen worden in dit onderzoek. Voor de analyse van de waarde en gebruikersrollen is het immers noodzakelijk dat het platform al is gelanceerd. Ondanks dat het nog een jaar duurt voordat Wegener haar nieuwe platfor-

men zal lanceren, wordt in deze paragraaf een beeld geschetst van wat al bekend mag worden over de nieuwe innovatie van Wegener genaamd 'de hyperlokale marktplaats'. Een toekomstscenario als deze is een waardevolle aanvulling op deze thesis omdat het onderwerp van deze thesis innovatie is en daarom snel ingehaald wordt door de praktijk. Door een beschrijving te geven van de plannen van Wegener kan – naast het heden – ook naar de toekomst van de Nederlandse nieuwssector worden gekeken. De informatie in deze paragraaf is afkomstig uit het interview met Nancy de Goey, adjunct algemeen hoofdredacteur van de huis-aan-huiskranten afdeling van Wege-



ner Media en verantwoordelijke van het project de hyperlokale marktplaats.

Op dit moment biedt Wegener haar lezers van dé Weekkrant en andere geïnteresseerden, een gelijkgenaamd platform waarop alle 250 lokale weekbladen artikelen publiceren. Dit nieuws wordt geproduceerd door 135 redacteuren en wordt zowel gepubliceerd in de krant als op het platform. Acht contentmanagers houden zich op dit moment bezig met het beheer van het platform. Landelijk nieuws wordt op het platform door de lokale titels gedeeld. Gemiddeld trok dé Weekkrant 600.000 bezoekers per maand in 2010. Zij bekijken gezamenlijk meer dan 2,4 miljoen pagina's (Wegener mediadocumentatie 2010). In 2011 steeg het aantal bezoekers per maand van dé Weekkrant met 52% (Starkenburg 11 maart 2011).

Naast de lokale dag- en weekbladen is Wegener ook eigenaar van de websites Jobtrack en Autotrack. Op het platform van dé Weekkrant hebben deze titels een plaats gekregen. Ook werkt Wegener samen met persbureaus, politie.nl en huislijn.nl voor content op het platform dé Weekkrant. Voor de distributie van de kranten, werkt Wegener samen met de NDC Mediagroep en de Telegraaf Media Groep. De gedrukte dag- en weekbladen worden gezamenlijk gedistribueerd.

Wegener is als uitgeverij in 1995 ontstaan na een aantal fusies en overnames van andere uitgeverijen en mediabedrijven. Dé Weekkrant is sinds januari 2006 het merk waaronder alle weekbladen vallen. Het gelijknamige platform bestaat sinds 2008. Sinds dit jaar werkt Wegener ook aan de transformatie van print- naar contentuitgeverij. Wegener wil een uitgeverij worden die niet alleen content produceert voor haar afzonderlijke titels, maar content produceert dat op meerdere manieren over verschillende media kan worden ingezet. In deze transformatie bevindt Wegener zich nog steeds.

Een zelfstandige projectgroep, bestaande uit verschillende medewerkers van Wegener en anderen, hield zich bezig met de ontwikkeling van het platform dé Weekkrant. In de eerste fase van de ontwikkeling van het platform dé Weekkrant, was het niet de doelstelling om een online krant te maken. In de praktijk kwam het daar wel op neer. De reden hiervoor was dat de focus voornamelijk op print lag en dat Wegener daarom met weinig inspanning online aanwezig wilde zijn op lokaal niveau. Het platform is uiteindelijk ontwikkeld door een externe partij, software-ontwikkelaar 4Worx (nu bekend als Enrise).

Na de ontwikkeling is het platform in eigen huis gehaald door Wegener.

In 2009 is het platform aangepast zodat gebruikers kunnen reageren op artikelen. De reden van deze verandering is dat de markt is veranderd. Wegener wil niet alleen meer zenden, maar ook interactie met de gebruiker. Wegener is van mening dat de gebruiker transparantie wil, als nieuwsproducent moet Wegener daarop inspelen. Inmiddels is 80 procent van de content afkomstig van Wegener en 20 procent van de gebruiker. Wegener maakt zich geen zorgen over de kwaliteit van de content van gebruikers. De gebruiker moet zijn eigen content herkennen, de content wordt daarom niet aangepast. Wegener heeft echter wel moderators in dienst, mensen die gebruikers aanspreken wanneer zij over de schreef gaan en de content van deze gebruikers verwijderen.

Sinds een jaar werkt Wegener aan een nieuw innovatieproject genaamd 'de hyperlokale marktplaats'. Vanuit Mecom wordt dit innovatieve project gesteund door het Mecom innovation team. Dit team zorgt ervoor dat de afzonderlijke uitvoeringen op de hoogte zijn van de interne ontwikkelingen en dat zij van elkaar kunnen leren. De divisie die zich voor Wegener bezighoudt met dit innovatieproject is: Wegener Digital, waaronder ook de afdeling Wegener Business Development valt. De vraag die centraal staat binnen het project is hoe het bestaande platform van dé Weekkrant verbeterd kan worden.

Op technologisch gebied is Wegener bezig met de ontwikkeling van applicaties voor de smartphone en de iPad. De statische applicaties moeten echter op den duur dynamisch worden, op dit moment is dat voor Wegener nog niet haalbaar. Binnen een ander Wegener project wordt er gewerkt aan een semantisch web dat in een later stadium ook ingezet kan worden voor het hyperlokale platform. Voor de ontwikkeling van deze technologie wordt er samen gewerkt met de Universiteit van Amsterdam en Tom Tom voor location based services.

Wegener wil de krachten van de dag- en weekbladen bundelen zodat de print- en online uitgaven beter op elkaar aansluiten. Ook wil Wegener inzetten op interactie en heeft zij plannen voor betaalde content. Op het gebied van content verwacht Wegener in de toekomst ook content te delen met andere uitgeverijen. Dat zou betekenen dat andere uitgeverijen niet langer meer als concurrent worden gezien, maar als partner.





*In deze masterthesis staat de volgende hoofdvraag centraal: “In hoeverre innoveren Nederlandse nieuwsproducenten op basis van service en welke verandering in gebruikersrollen heeft dit tot gevolg?” Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag, zijn vier casestudies uitgevoerd. Drie daarvan zijn vergelijkende casestudies waarbij, op basis van een raamwerk, waardeveranderingen in service en de verandering in gebruikersrollen in kaart zijn gebracht. De vierde casestudie is een toekomstscenario van service-innovatie in de nabije toekomst.*

### 5.1 De gebruiker moet produceren, is de sociale lijn of tip- en meninggever

De hoofdvraag in deze masterthesis is gebaseerd op onder andere de steeds vager wordende grens tussen de nieuwsgebruiker en –producent (Deuze M. , 2007). De nieuwsgebruiker is meer dan alleen de afnemer van het nieuwsproduct, maar vervult steeds vaker een actieve rol op het gebied van de productie en distributie van het nieuws (Arsenault & Castells, 2008). Een gebruiker kan naast consumeren van nieuws, dit ook zelf produceren of distribueren. Ook kan een gebruiker reageren op een nieuwsartikel of zelf zijn eigen nieuws schrijven.

De voormalige innovaties: NU, alphen.cc en Headlines verschillen in gebruikersintensiteit. De NU gebruiker consumeert het nieuws, de gebruiker van alphen.cc kan naast consumeren ook reageren op artikelen en de gebruiker van Headlines kon ook zelf artikelen schrijven. Headlines, het voormalige platform van NOS, is echter later ontwikkeld dan NU en alphen.cc. De mogelijkheid tot het kunnen reageren op nieuwsartikelen op alphen.cc is sinds 2007 aan het platform toegevoegd, het jaar waarin ook NOS Headlines werd gelanceerd. Uit interviews met de experts van nieuwsproducenten is gebleken dat zij gebruikers de mogelijkheid geven tot het reageren omdat de nieuwssector en de nieuwsgebruiker zijn veranderd. De gebruiker is niet langer passief. Ook kan een nieuwsproducent niet alleen maar blijven

zenden. Interactie is voor alle nieuwsproducenten een belangrijk aspect. Een voorbeeld hiervan is Wegener. Zij zet in op interactie bij de ontwikkeling van de hyperlokale marktplaats, een project waarvan het platform in 2012 gelanceerd zal worden.

Met de inspanningen van de gebruiker wordt door nieuwsproducenten ieder op een eigen manier omgegaan. De casestudies laten zien dat Sanoma van de gebruiker een producent heeft gemaakt op NUjij. TMG zet de gebruiker in om communities te vormen en te onderhouden en NOS heeft van haar gebruiker een tip- en meninggever gemaakt. De experts die zijn geïnterviewd voor deze thesis geven aan dat het niet moeilijk is om gebruikers actief te maken. Sanoma en NOS hebben echter wel te maken met een angst voor naamsbeschadiging wanneer gebruikers excessieve content plaatsen. Sanoma heeft NUjij daarom apart van NU gelanceerd. NOS geeft haar gebruikers niet langer meer de mogelijkheid om zelf content te produceren. TMG geeft wel aan dat alles moet kunnen op het platform Dichtbij. De community reguleert zichzelf, gebruikers spreken elkaar aan op ongewenste reacties en artikelen. Dichtbij heeft echter geen nieuwsproducties met dezelfde naam en is daarom niet bang voor naamsbeschadiging.

Wat tegenwoordig nieuws is, wordt ter dis-

cussie gesteld door het vager worden van de grens tussen nieuwsproducent en –gebruiker. De definitie van nieuws die in deze thesis wordt gehanteerd is: ‘datgene wat door journalisten als nieuwswaardig – binnen de context van de organisatie waarin zij werkzaam zijn – wordt beschouwd’ (Harrison, 2009: 161). User generated content is volgens deze definitie geen nieuws. Voor NUjij zou dat betekenen dat zij niet over nieuws kunnen spreken. Pas wanneer de content van gebruikers wordt overgenomen door journalisten en als nieuwsartikel op NU wordt gepubliceerd, kan gesproken worden van nieuws. NUjij is daarom geen innovatie in de nieuwssector. Dichtbij daarom maar voor een deel. Alleen NOS op 3 is volledige innovatie in de nieuwssector. Omdat gebruikers verwikkeld zijn in het nieuwsproductieproces moet de definitie van nieuws wellicht worden uitgebreid met daarin een rol voor gebruikers.

Interactie is, zoals al eerder genoemd, een belangrijk onderwerp voor nieuwsproducenten. De slimme diensten op basis waarvan de nieuwsproducenten uit de casestudies innoveren, maken interactie tussen de redactie en gebruikers of gebruikers onderling mogelijk. De drie grootste sociale netwerken in Nederland: Twitter, Facebook en Hyves spelen daarbij een belangrijke rol. Op de voormalige platformen werd de koppeling met verschillende sociale media zoals Windows Live en andere platformen zoals eKudos gemaakt. De nieuwe innovaties beperken zich allemaal tot deze drie grote sociale netwerken. Nieuwsproducenten gebruiken Twitter om persoonlijk in contact te kunnen komen met gebruikers. Op de voormalige platformen kunnen gebruikers ‘de redactie tippen’. Op Dichtbij en NOS op 3 staat een Twitterfeed met berichten van NOS redactieleden of de communitymanager van Dichtbij. Zij zijn niet langer anoniem, maar zijn nu persoonlijk aan te spreken door gebruikers.

Pew research concludeerde op basis van hun onderzoek naar nieuwsproducenten en sociale media dat sociale media in toenemende mate belangrijk wordt voor nieuwsproducenten (Pew research, 2010). Door middel van sociale media wordt nieuws gedeeld en vindt er interactie plaats (Arsenault & Castells, 2008). Door het delen van content is de nieuwsproducent niet alleen meer op zijn eigen platform aanwezig. Het in toenemende mate verspreiden van content zorgt ervoor dat nieuwsproducenten alom vertegenwoordigd raken op het internet.

De innovaties in de casestudies zijn incre-

mentele innovaties. Incrementele innovaties zijn verbeteringen die stap voor stap worden doorgevoerd (Jacobs, 2007). De nieuwsproducenten uit de casestudies innoveren op basis van het productieproces: co-productie en co-distributie. Zij innoveren niet op basis van het product, bijvoorbeeld door koppelingen met andere databases die nieuwe diensten opleveren zoals MovieMusicNow.com: een website die gebruik maakt van de Times filmrecentie API (Aitamurto & Lewis, 2011). Hoewel NUjij in de buurt komt van een radicale innovatie is dat het niet. Andere platformen boden de mogelijkheden van NUjij al eerder aan. Daarmee is het niet volledig nieuw. Radicale innovaties zijn compleet nieuwe, alles veranderende of baanbrekende innovaties (Veryzer, 1998). Aangezien de nieuwssector te maken heeft met snelle technologische veranderingen (Arsenault & Castells, 2008), veranderend nieuwsgebruik (Costera Meijer, 2007) (Breen, 2009) en een markt die meer vraagdan aanbodgericht is geworden (Slot et al., 2010), kan de vraag gesteld worden of nieuwsproducenten niet beter radicaal kunnen innoveren?

Uit de casestudies blijkt dat innovatie steeds vaker plaatsvindt in formele of informele netwerken, vaak bestaande uit nieuwsproducenten en gebruikers dat leidt tot open innovatie (Chestbrough, 2003). NOS op 3 maakt bijvoorbeeld gebruik van de mening van gebruikers over nieuwe vormen van journalistiek, door deze meningen te vragen in het lab.

Toch is de samenwerking tussen nieuwsproducenten en gebruikers nog beperkt. Sanoma en NOS werken samen met gebruikers alleen op het gebied van contentproductie en -distributie. Dichtbij werkt met gebruikers samen voor het vormen van communities. Op technologisch gebied worden de competenties van gebruikers echter niet gebruikt. Ook werken de nieuwsproducenten niet samen met externe partners voor de ontwikkeling van nieuwe technologieën. NOS ontwikkelde haar technologie intern, net als Sanoma. Dichtbij maakt gebruik van bestaande platformen, maar de ontwikkeling van open API's, koppelingen met databases en de ontwikkeling van applicaties voor smartphone en tablets zijn tot nu toe nog geen werkelijkheid. Sanoma, TMG en NOS geven aan te strubbelen met technologische ontwikkelingen. Wegener is voor haar huidige innovatieprojecten de samenwerking aangegaan met TomTom voor de ontwikkeling van location based diensten. Daarnaast werkt zij samen met een software-ontwikkelaar. De mogelijkheden tot open inno-

vatie zijn kortom wel aanwezig, maar voor de ontwikkelingen van nieuwe technologische producten worden zij nog maar weinig gebruikt.

Sanoma en NOS werken steeds meer op basis van convergentie. NOS heeft haar drie redacties, die zich eerder bezighielden met dezelfde doelgroep, samengevoegd. Content wordt niet langer meer voor één nieuwsproductie geproduceerd, maar wordt crossmediaal ingezet. Ook werkt NOS op basis van technologische convergentie door televisie en radio samen te voegen met internet. Sanoma werkt op basis van tactische convergentie: verschillende titels gebruiken dezelfde onderwerpen en publiceren die content op verschillende media. Door NU wordt er gebruik gemaakt van content op NUjij en content van andere Sanoma titels (Gordon, 2002). Dichtbij maakt geen gebruik van content van andere TMG titels. Als er content wordt gedeeld, gebeurt dat buiten de procedures van TMG om. Wegener heeft plannen om samen te gaan werken met andere uitgeverijen voor de deling van content. Dit zou deze nieuwsproducenten partners maken in plaats van concurrenten.

## 5.2 Belangrijk voor nieuwsproducenten zijn de productie van content en sociale media

Wanneer de drie vergelijkende cases met elkaar worden vergeleken, spelen contentproductie en sociale media de hoofdrol. NOS is voor 100 procent zelf producent van de artikelen op NOS op 3. Op Dichtbij staan zowel artikelen die door de communitymanager worden geplaatst (80 procent) als artikelen die door gebruikers zijn toegevoegd (20 procent) (Den Ouden, 2011). NUjij bestaat voor 100 procent uit content van gebruikers.

Op sociaal gebied gaat NOS op 3 in dialoog met haar gebruiker door middel van sociale media. Zij wil tips en meningen ontvangen van gebruikers om zo het eigen nieuws te kunnen verbeteren. Op Dichtbij heeft de communitymanager de taak een gemeenschap te creëren. Hij gaat daarvoor in dialoog met mensen uit de verschillende subcommunities in Woerden. Dit doet de communitiemanager door middel van sociale media, maar ook direct, zonder tussenkomst van een medium. Gebruikers moeten de 'lijm' vormen voor de gemeenschappen op het Dichtbij platform. Op NUjij hebben de gebruikers voornamelijk contact met elkaar. Er zijn wel moderatoren vanuit Sanoma, maar die werken op de achtergrond. Op NUjij reageren gebruikers op elkaar

door een reactie te plaatsen onder de artikelen. Ook kunnen gebruikers zich aan elkaar koppelen op basis van het gebruikersnetwerk op NUjij. Sociale media wordt hier alleen gebruikt voor de verspreiding van de content.

Sociale media en de productie van nieuws spelen kortom een belangrijke rol voor nieuwsproducenten. Sanoma, TMG en NOS proberen succesvol te innoveren op basis van deze twee elementen door gebruik te maken van competenties van de gebruikers. De kennis en vaardigheden van gebruikers is verweven in de drie platformen. Sanoma gebruikt de competenties van gebruikers voor de productie van content, TMG gebruikt de sociale kringen van gebruikers voor de online community en NOS gebruikt tips en meningen voor verbetering van de eigen nieuwsproductie. Daarnaast zetten NOS en Sanoma in op een sterke interne samenwerking die voor NOS ten goede moet komen aan de kwaliteit van het nieuws en bij Sanoma aan de ontwikkeling van technologieën. TMG gebruikt externe weblogs als vertrekpunt voor de ontwikkeling van het Dichtbij platform. In de recente innovatieplannen van Wegener zijn ook Tom Tom (voor location based services) en andere uitgeverijen aan de waardeconstellatie toegevoegd.

## 5.3 Aanbevelingen sector

In deze thesis is onderzoek gedaan naar serviceinnovaties in de nieuwssector en de verandering in gebruikersrollen als gevolg daarvan. Het succes van deze innovaties is echter niet onderzocht. Toch kunnen er op basis van de interviews, casestudies, theorie en andere voorbeelden van innovaties in de nieuwssector, een aantal aanbevelingen voor nieuwsproducenten worden gedaan.

Uit de casestudies is gebleken dat de nieuwsproducenten steeds vaker gebruik maken van de competenties van de nieuwsgebruikers. Hiermee kunnen nieuwsproducenten voordeel behalen omdat zij de beschikking hebben over meer content waardoor het contentaanbod van die nieuwsproducent groeit. NOS maakt gebruik van tips en meningen van gebruikers voor de productie van nieuwe artikelen en om nieuwe manieren van nieuwsaanbod te ontwikkelen. TMG zet de gebruiker in als sociale verbinder tussen andere gebruikers waardoor het bezoekersaantal op het platform groeit. Ook zijn gebruikers van Sanoma, TMG en NOS distributeurs omdat zij het content delen wanneer zij dat interessant vinden voor

hun vrienden. Het delen van deze content levert tegelijkertijd ook informatie op over wat interessant wordt gevonden. Nieuwsproducenten kunnen deze informatie zien als feedback en hun aanbod op basis hiervan verbeteren. Door gebruikers actief te laten participeren in het gehele proces van nieuwsproductie, -distributie en -consumptie, heeft de nieuwsproducent kortom de beschikking over meer content, waardevolle feedback vanuit de gebruikers en wordt de content verder verspreid via bijvoorbeeld sociale media.

De experts die zijn geïnterviewd voor de casestudies uit deze thesis, gaven aan dat het niet moeilijk is om de gebruiker een actieve rol in te laten nemen. Experts geven echter wel allen aan dat het moeilijk is om de juiste bijdrage geleverd te krijgen door hun gebruikers. Het antwoord op de vraag hoe gebruikers kunnen zorgen voor bijdragen die voordeel opleveren voor de nieuwsproducent, is nog niet gevonden. NOS probeert haar gebruiker een meer specifieke rol te geven door de mogelijkheden voor hen in te perken en zelf actief de gebruiker om specifieke hulp te vragen. TMG probeert dit door gebruikers van Dichtbij een waardeoordeel voor hun rol op het platform te geven.

Naast het inzetten van gebruikers voor waardevermeerdering, kunnen ook externe partijen aan de waardeconstellatie worden toegevoegd. TMG gebruikt bestaande lokale netwerken voor de ontwikkeling van hun Dichtbij platformen. Zij profiteren van de content en bezoekersaantallen van deze al bestaande platformen. NOS profiteert van de samenwerking met radiostation 3FM door naar elkaar te verwijzen. Gebruikers van NOS op 3 worden doorverwezen naar 3FM en visa versa. Op die manier versterken NOS en 3FM elkaar. Wegener werkt op dit moment samen met TomTom aan location based services. Ook wil Wegener gaan samenwerken met andere uitgeverijen op het gebied van content. Zij kunnen content van elkaar inzetten om zo een groter aanbod te creëren.

De experts van Sanoma, TMG, NOS en Wegener geven allen aan dat 'interactie' een belangrijk onderwerp is op de agenda. Het is duidelijk dat alleen zenden niet genoeg is. Nieuwsgebruikers gaan verschillend om met de toepassing van mogelijkheden voor interactie. De verschillen zijn voornamelijk een gevolg van de keuze in de rol van de redactie. Heeft de redactie alleen een rol als moderator en zijn het de gebruikers die onderling met elkaar in gesprek gaan? Of gaat de redactie in gesprek met gebruikers?

En als er dan wordt gesproken met de gebruiker, wordt er namens 'de redactie' gesproken of gaan redactieleden persoonlijk in gesprek met gebruikers? Dat het gesprek tussen gebruikers dominant is op het ene platform en het gesprek tussen de redactie en gebruikers op het andere platform, zorgt voor een groot onderling verschil tussen de platformen.

Dichtbij zet gebruikers in voor de vorming van communities. De communitymanager legt contact met personen uit bestaande (offline) lokale communities en probeert deze op het platform te krijgen. Gebruikers kunnen zich op het platform niet zichtbaar onderscheiden van anderen op basis van de community waar zij deel van uitmaken. Gebruikers kunnen zich bijvoorbeeld niet zichtbaar aan elkaar linken of zich linken aan de sportclub, school of vriendengroep waar zij onderdeel van uitmaken. Wanneer deze mogelijkheid wel wordt benut, kan het lokale nieuws ook gekoppeld worden aan de communities waar een gebruiker deel van uitmaakt. Zo krijgt een leerling van het Minkema college (school voor middelbaar onderwijs) bijvoorbeeld direct nieuws gerelateerd aan zijn school te zien terwijl een lid van de atletiekvereniging direct het sportnieuws over die vereniging te zien krijgt. Dit is wellicht een bruikbaar advies voor Dichtbij.

Een grote uitdaging ligt ook op het gebied van technologische ontwikkelingen. Nieuwsproducenten hebben de kennis niet in huis, hebben de mankracht er niet voor, hebben de middelen niet tot hun beschikking of zijn van mening dat de ontwikkelingen van nieuwe technologische producten niet urgent is. In het buitenland hebben grote nieuwsproducenten hun platformen opengesteld voor programmeurs doormiddel van open API's. Deze programmeurs kunnen de content van de nieuwsproducent gebruiken in nieuwe toepassingen zoals de website MovieMusicNow.com, gebaseerd op de open API van The New York Times. Door programmeurs toegang te geven tot de content, besteden nieuwsproducenten de ontwikkeling van nieuwe technologische toepassingen uit aan derden. De competenties van individuele programmeurs met verschillende achtergronden, worden gebruikt in het voordeel van de nieuwsproducent en de programmeur. Op die manier ontstaat er open innovatie, de nieuwsproducent maakt gebruik van kennis en ideeën van buiten de eigen organisatie (Chestbrough, 2003).

Content dat door gebruikers is verspreid op sociale media, kan gebruikt worden in nieuwe technologische toepassingen. Nieuwsproducenten ma-

ken extenties waarmee gebruikers content kunnen consumeren op plaatsen buiten het eigen platform. Hierdoor raakt nieuwscontent steeds meer verspreid over het internet. Het nieuwsplatform lijkt steeds minder een statisch platform of eiland te zijn waar gebruikers naar toe moeten gaan om nieuws te kunnen consumeren en het vervolgens weer verlaten. Content kan op het platform zelf worden geconsumeerd, op sociale media, doormiddel van app's, extenties en op andere websites. Gebruikers komen dan ook op meer verschillende manieren in aanraking met de content van de nieuwsproducent (Pew, 2010). Nieuwsproducenten zouden er daarom goed aan doen zo veel mogelijk alom vertegenwoordigd te zijn op het totale World Wide Web.

#### 5.4 Toepasbaarheid van het conceptueel raamwerk en vervolgonderzoek

Het aangepaste raamwerk dat in dit onderzoek is gebruikt, kan gebruikt worden voor het analyseren van service-innovaties in de nieuwssector. Daarbij dient wel te worden opgemerkt dat het allen het onderdeel service onderzoekt. Wanneer inhoudelijke aspecten zoals het type content, journalistieke stijl, functionaliteit en ontwerp van het platform worden onderzocht, is dit raamwerk niet geschikt. Het raamwerk analyseert de slimme diensten van het product, de waardeconstellatie van de organisatie en de rol van de gebruiker. Voor onderzoek naar andere zaken zal het gebruik van een ander raamwerk noodzakelijk zijn.

Het begrip service van Michel et al. is moeilijk begrijpbaar. Service is de samenwerking tussen de nieuwsproducent, gebruiker en andere partijen die het nieuwsproduct meer waarde moet geven. Dit is een andere interpretatie van het begrip service dan de dienstverlening van de nieuwsproducent aan de gebruiker. De keuze voor de term service zorgt mogelijk voor verwarring bij de lezer. Wellicht is samenwerking een betere term voor de beschrijving van het concept van Michel et al.

Het raamwerk laat zien van welke competenties de nieuwsproducent gebruik maakt bij de innovatie (Vargo & Lusch, 2006: 8). Welke mensen zetten zij in voor waardevermeerdering van het product? Eigen medewerkers, externen of gebruikers? Van welke technologieën maken de nieuwsproducenten gebruik? En met welke partners werken de producenten samen voor de productie van content?

Het raamwerk geeft een beschrijving van de samenwerking tussen de gebruiker en de nieuwsproducent: welke rol heeft de producent en welke rol heeft de gebruiker? Hoe werken zij samen en profiteren zij van elkaars competenties?

Voorafgaand aan de toepassing van het raamwerk op de casestudies zijn slimme diensten geformuleerd. Dit is noodzakelijk voor een analyse die voor de cases gebaseerd zijn op dezelfde onderzoekseenheden. Wanneer andere cases gekozen worden, moet voorafgaand een analyse worden gedaan van de slimme diensten om te controleren of alle slimme diensten zijn meegenomen in het dataverzamelingsprotocol.

De beschrijving van de waarde-integratie heeft geen interessante resultaten opgeleverd in dit onderzoek. De waarde-integratie is de mate van vrijheid van de gebruiker om de slimme diensten toe te passen. Omdat het oorspronkelijke raamwerk van Michel et al. een raamwerk is dat voor service-innovaties in alle sectoren is ontwikkeld, is deze waarde-integratie opgenomen in het raamwerk. Bij de toepassing van het raamwerk op complexe producten waarbij gebruikers verplicht zijn om bepaalde stappen uit te voeren, kan de beschrijving van waarde-integratie voor interessante uitkomsten zorgen. In het geval van de nieuwssector wordt waarde-integratie pas interessant als een nieuwsgebruiker verplichtingen krijgt.

De waardeconstellatie is de beschrijving van de spelers in het netwerk van innovatie. Michel et al. geven niet aan hoe precies de beschrijving van waardeconstellatie moet worden gemaakt. Het raamwerk van Michel et al. dat als uitgangspunt is genomen voor de analyse in dit onderzoek, is een algemeen raamwerk. Een beschrijving van de waardeconstellatie is breed, voor een vergelijkende analyse is het daarom aan te raden een protocol voor de beschrijving van de waardeconstellatie op te stellen. Worden de belangen van de spelers in de beschrijving opgenomen? Hun taken en/of verantwoordelijkheden? Ook kan het protocol helpen bij het bepalen van de mate van open of gesloten innovatie. Er bestaat geen duidelijke grens tussen open en gesloten innovatie. Dat maakt conclusies trekken of er sprake is van open innovatie moeilijk. Wellicht bestaan er theorieën of kunnen er theorieën opgesteld worden die kunnen helpen bij de bepaling van open innovatie.

Een tweede kanttekening die gemaakt kan worden bij de waardeconstellatie is dat de data op basis waarvan de beschrijving wordt gemaakt, af-

komstig is uit interviews. De geïnterviewde personen weten niet altijd alles over de partners die deel uitmaken van de waardeconstellatie. Voor een betrouwbare en uitgebreide beschrijving, zouden meer mensen geïnterviewd dienen te worden. Niet alleen zouden dan medewerkers van de nieuwsproducent geïnterviewd kunnen worden, ook medewerkers van de partnerorganisatie kunnen worden geïnterviewd.

De aanpassing van de gebruikersrollen biedt een goede basis voor de analyse van deze rollen. De resultaten die de aangepaste gebruikersrollen hebben opgeleverd waren niet naar voren gekomen bij de beschrijving van alleen de gebruikersrol. Door de gebruikersrol op te splitsen in vijf specifieke rollen, kon een concrete beschrijving van die rollen worden gegeven. Als echter de financiële aspecten van een nieuwsproduct onderzocht moeten worden, zijn de rol van de betaler en koper ook interessant. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als nieuwsproducenten geld gaan vragen voor content of de toegang tot een platform. Omdat de nieuwsproducenten uit de case-studies geen geld vragen voor de platformen die de nieuwe innovaties in dit onderzoek vormen, zijn de rollen van de koper en betaler niet meegenomen in de analyse.

In het raamwerk wordt gesproken over waardevermeerdering en waardevermindering. Dit zijn de mogelijkheden die geboden worden. Meer mogelijkheden leveren een waardevermeerdering op en minder mogelijkheden een waardevermindering. Waardevermeerdering betekent niet direct een meerwaarde of voordeel voor de gebruiker.

Het raamwerk is kortom goed toepasbaar als veranderingen op basis van slimme diensten van het product, de waardeconstellatie van de organisatie en de rol van de gebruiker onderzocht worden. Voordat het raamwerk gebruikt kan worden is het noodzakelijk het aan te passen aan de geselecteerde cases. Ook dient er een dataverzamelingsprotocol opgesteld te worden op basis waarvan een nauwkeurige analyse gedaan kan worden. Er moeten slimme diensten worden geformuleerd. Net als een protocol voor een beschrijving van de waardeconstellatie. Daarnaast is het nodig voorafgaand aan de analyse te besluiten worden welke gebruikersrollen opgenomen worden in het raamwerk.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek, kunnen verschillende vervolgonderzoeken worden gedaan. Een interessante vraag met betrekking tot de slimme diensten is bijvoorbeeld welke waarde gebruikers hechten aan die slimme diensten. Ook is

een onderzoek naar het succes van de platformen interessant. De manieren waarop nieuwsproducenten innoveren kunnen dan gekoppeld worden aan het succes dat zij daarmee hebben. Interessant kan ook zijn een onderzoek te doen naar de interactie tussen de gebruikers onderling en tussen de redactie en gebruikers efficiënt kan worden toegepast, zodat het voordeel oplevert voor de nieuwsproducent en de gebruiker. Een ander onderzoek kan worden gedaan naar de mogelijkheden voor het toepassen van open API's door nieuwsproducenten. Tot slot kunnen andere cases en buitenlandse cases worden geanalyseerd voor een breder beeld van innovaties in de nieuwssector.









*“Just as energy is the basis of life itself, and ideas the source of innovation, so is innovation the vital spark of all human change, improvement and progress”*

(Theodore Livitt, 1987)





## BIBLIOGRAFIE

- Aitamurto, & Lewis. (2011). *Online journalism*. Opgeroepen op Juni 18, 2011, van Open innovation: <http://online.journalism.utexas.edu/2011/papers/AitamuroLewis2011.pdf>
- Aitamurto, T., & Lewis, S. C. (2011). Open APIs and news organizations: A study of open innovation in online journalism. 1-22.
- Arsenault, A., & Castells, M. (2008). The structure and dynamics of global multi-media networks. *International Journal of Communications*, 2, 707-748.
- Atton, C. (2009). Alternative and Citizen Journalism. In K. Wahl-Jorgensen, & T. Hanitzsch, *The handbook of journalism studies* (pp. 265-278). New York: Routledge.
- Auletta, K. (2010). *Googled*. London: Virgin Books.
- Avilés, G., & Carvajal, A. (2008). Integrated and cross-media newsroom convergence. *Convergence*, 221-239.
- Baanbrekersbeurs. (2011, Maart 14). *Weekkrant*. Opgeroepen op Juni 11, 2011, van Baanbrekersbeurs: <http://www.baanbrekersbeurs.nl/de-weekkrant/>
- Becker, L., Hollifield, C. A., Jacobsson, A., Jacobsson, E. M., & Vlad, T. (2009). Is more always better? Examining the adverse effects of competition on media performance. *Journalism studies*, 368-385.
- Beld, B. v. (2011). *Sociale Nieuwssites zijn hot*. Opgeroepen op Juni 15, 2011, van Beld: <http://www.basvandenbeld.nl/websites/sociale-nieuwssites-zijn-hot/>
- Benjamin, J. (2011, april 23). Sanoma kiest voor basis van piramide. *NRC Handelsblad*, p. 11.
- Berkowitz, D. (2009). Reporters and their sources. In K. Wahl-Jorgensen, & T. Hanitzsch, *The handbook of journalism studies* (pp. 102-115). New York: Routledge.
- Beyers, H. (2006). What constitutes a good online news site? *Communications* 31, p. 215 - 240.
- Boczkowski, P. (2004). The mutual shaping of technology and society in videotex newspapers: Beyond the diffusion and social shaping perspectives. *The Information Society*, 20, 255-267.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boogert, E. (2011, Juni 3). *Webregio.nl gaat op in Dichtbij.nl*. Opgeroepen op Juni 11, 2011, van Emerge Online Business, Media & Marketing: <http://www.emerge.nl/nieuws/webregionl-gaat-dichtbijnl>
- Breen, M. (2009). Mass media and new media technologies. In Devereux, E. (ed) *Media studies. Key issues and debates*. London: Sage Publications, 55-77.
- Briggs, A., & Burke, P. (2002). *Sociale geschiedenis van de media. Van boekdrukkunst tot internet*. Amsterdam: SUN.
- Brouwers, B. (2011, Januari 8). *Hyperlokaal*. Opgeroepen op Juni 9, 2011, van Dode Bomen: <http://dodebomen.nl/category/hyperlokaal/>
- Brouwers, B. (2010, December 13). *Ontstaan en hoofdlijnen van het concept Dichtbij*. Opgeroepen op Juni 11, 2011, van Dode Bomen: <http://dodebomen.nl/2010/12/13/ontstaan-en-hoofdlijnen-van-het-concept-dichtbij-nl/>
- CBS. Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011). *CBS*. Opgeroepen op Juni 18, 2011, van Economische sectoren: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)
- Chakravorti, B. (2003). *The slow pace of fast change: bringing innovations to market in a connected world*. United States: Harvard business school press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: research a new paradigm*. Boston Massachusetts: Harvard business school press.
- Chesbrough, H. (2003a). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2003b). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. United States of Amerika: Harvard University Press.
- Chhatpar, C., & Pérez-Quñones, M. A. (2006). Variability of User Interaction with Multi-Platform News Feeds. *ACM*, Melbourne, Florida, USA. March, 10-12.
- Chowdhury, S. (2006). News aggregator services: user expectations and experience. *Online Information Review*.
- Consumeer live. (2009, Augustus). *Nieuwsbrief: dé Weekkrant breidt uit naar Noord-Holland*. Opgeroepen op Juni 7, 2011, van Consumeer live: [http://www.consumeerlive.nl/nieuws/Wegener\\_Rodi](http://www.consumeerlive.nl/nieuws/Wegener_Rodi)
- Costera Meijer, I. (2007). THE PARADOX OF POPULARITY How young people experience the news. *Journalism Studies*, Volume 8, Issue 1, 2007, Pages 96 - 116.
- De Kloet, G. (2011, juni 27). Chef NOS op 3. (R. v. Staalduinen, Interviewer)
- Den Ouden, J. (2011, juni 30). Communitymanager Woerden Dichtbij. (R. v. Staalduinen, Interviewer)

- Derksen, M. (2010, juli 16). *Is Apollo News de krant van de toekomst?* Opgeroepen op juni 21, 2011, van Marketingfacts: [http://www.marketingfacts.nl/berichten/20100716\\_is\\_apollo\\_news\\_de\\_krant\\_van\\_de\\_toekomst/#reageer](http://www.marketingfacts.nl/berichten/20100716_is_apollo_news_de_krant_van_de_toekomst/#reageer)
- Deuze, M. (2007). Convergence culture in the creative industries. *International journal of cultural studies* , 243-260.
- Deuze, M., Bruns, A., & Neuberger, C. (2007). Preparing for an age of participatory news. *Journalism Practice* , Volume 1, Issue 3, 2007, Pages 322 - 338.
- Dichtbij. (2010, November 1). *OverWoerden neemt Hyves over*. Opgeroepen op Juni 9, 2011, van Woerden.dichtbij: <http://woerden.dichtbij.nl/zakelijk/overwoerden-neemt-hyves-over>
- Dichtbij. (2010, december 10). *Telegraaf rolt hyperlokaal platform uit*. Opgeroepen op Juni 6, 2011, van Dichtbij: <http://www.dichtbij.nl/zuid-kennemerland/regionaal-nieuws/artikel/1854371/telegraaf-rolt-hyperlokaal-platform-uit-dichtbij.nl.aspx>
- Economist. (2006, April 20). The gazillion-dollar question. *Economist* , pp. 17-19.
- Emerce. (2010, Oktober 21). *De droom van TMG's Bart Brouwers: 16 miljoen platforms*. Opgeroepen op Juni 11, 2011, van Emerce Online Business, Media & Marketing : <http://www.emerce.nl/nieuws/de-droom-van-tmgs-bart-brouwers-16-miljoen-platforms>
- Emerce. (2005, augustus 18). *Leeuwarder courant stopt met doorgeven nieuws op de site*. Opgeroepen op maart 31, 2011, van Emerce Online Business Media & Marketing: <http://www.emerce.nl/nieuws/leeuwarder-courant-stopt-met-doorgeven-nieuws-op-site>
- Enrise. (sd). *Case Wegener Opdrachtomschrijving*. Opgeroepen op Juni 7, 2011, van Enrise: <http://www.enrise.com/portfolio/wegener/>
- Essers, L. (2011, Maart 25). *Nieuwsoverzicht: Wegener verliest rechtszaak van TMG en uitgevers hebben nog 2 jaar voor tablets*. Opgeroepen op Juni 9, 2011, van Rethinking the media: <http://www.rethinkingmedia.nl/2011/03/25/nieuwsoverzicht-wegener-verliest-rechtszaak-van-tmg-en-uitgevers-hebben-nog-2-jaar-voor-tablets/>
- Florin, F. (2010, November 16). *Crowdsourced Fact-Checking? What We Learned from Truthsquad*. Opgeroepen op juni 21, 2011, van Public Broadcasting Service: <http://www.pbs.org/mediashift/2010/11/crowdsourced-fact-checking-what-we-learned-from-truthsquad320.html>
- Garcia, R., & Calatone, R. (2001). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation management* , Vol. 19, Issue 2.
- Gauntlett, D. (2009). *Media Studies 2.0: a response*. *Interactions: Studies in Communication and Culture* , Vol. 1.,1.
- Goey, N. d. (2011, Juli 13). Hoofdredacteur. (R. v. Staalduinen, Interviewer)
- Gordon, R. (2002). The meanings and implications of convergence. In K. Kawamoto, *Digital Journalism: Emerging media and the changing horizons of journalism* (pp. 57-72). United States of America: Rowman & Littlefield Publishers INC.
- Gorman, L., & McLean, D. (2003). *Media and society in the Twentieth Century*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Graber, D. A. (2006). *Mass media and American Politics, 7th edn*. Washington, DC.: CQ Press.
- Hancké, B. (2009). *Intelligent research design: a guide for beginning researchers in the social science*. Oxford: university press.
- Harrison, J. (2009). News Values and Selectivity. In K. Wahl-Jorgensen, & T. Hanitsch, *The handbook of journalism studies* (p. 161). New York: Routledge.
- HDC Media. (2011). Opgeroepen op juni 19, 2011, van HDC Media: [www.hdcmedia.nl](http://www.hdcmedia.nl)
- Henn, M., Weinstein, M., & Foard, N. (2006). *A short introduction to social research* . London: Sage Publications.
- Hernandez, R. (2010, November 14). *Patch's editor-in-chief answers all questions, evil or otherwise*. Opgeroepen op juni 21, 2011, van OJR: The online journalism review: [http://www.ojr.org/ojr/people/webjournalist/201011/1909/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+ojr-full+%28OJR%29&utm\\_content=Google+Reader](http://www.ojr.org/ojr/people/webjournalist/201011/1909/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+ojr-full+%28OJR%29&utm_content=Google+Reader)
- Herring, S., Scheidt, L., Kouper, I., & Wright, E. (2004). A Longitudinal Content Analysis of Weblogs: 2003-2004 (In press). *School of Library and Information Science* .
- Hoepfl, M. (1997). Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers,. *Journal of technology education* 9(1) , 47-63.
- Holbert, R. (2005). A typology for the study of entertainment television and politics. *American Behavioral Scientist* , 436-453.
- Huffington Post. (2011, Juni 18). *Huffington Post*. Opgeroepen op Juni 18, 2011, van Huffington Post: [www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com)
- inCT. (2011, Juni 1). *TMG breidt lokaal internetplatform Dichtbij uit*. Opgeroepen op Juni 8, 2011, van Platform innovatief uitgeven: <http://www.inct.nl/index.php?page=nieuwsartikel&id=3196>
- iSource. (2011). *Wegener huis-aan-huis*. Opgeroepen op Juni 7, 2011, van iSource: [http://www.isource.nl/webdesign/portfolio/referenties/wegener\\_huis-aan-huismedia](http://www.isource.nl/webdesign/portfolio/referenties/wegener_huis-aan-huismedia)

- Jacobs, D. (2007). *Adding Values: The cultural side of innovation*. Rotterdam: ArtEZ Press.
- Jankowski, N. W., & Selm, M. v. (2009). Traditional news media online: an examination of added values. *Communications*, Volume 25, Issue 1, Pages 85–102, ISSN (Online) 1613-4087, ISSN (Print) 0341-2059, DOI: 10.1515/comm.2000.25.1.85, //2000.
- Jansz, J., Slot, M., & Tol, S. (2011). *Creativiteit in online werelden. Een onderzoek naar online creatieve productie door tieners*. TNO.
- Kienhuis, H. (2011). COO. *Sanoma mobiele strategie*. Hilversum mediapark: Immovator, cross media café.
- Küng, L., Leandros, N., Picard, R. G., Schroeder, R., & Wuff, R. v. (2008). *The impact of the Internet on media organisation strategies and structures. The Internet and the mass media*. Los Angeles : Sage Publisher. p.125-148. .
- Lusch, R., & Vargo, S. (2006). *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions*. United States of America: ME sharpe .Inc.
- Mateos-Garcia, J., Steinmueller, E., & Geuna, A. (2008). The impact of ICT innovation in creative user engagement in the cultural sector. *University of Brighton* .
- McKelvie, A., & Picard, R. G. (2008). The growth and development of new and young media firms. *Journal of media business studies* , 1-8.
- Media dictionary. (????, ? ?). *Northcliffe revolution*. Opgeroepen op april 5, 2011, van Media dictionary: <http://www.mediadictionary.com/definition/Northcliffe-revolution.html>
- Michel, S., Brown, S., & Gallan, A. (2008a). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service dominant logic. *J. of the Acad. Mark. Sci.* , 36: 54-66.
- Michel, S., Brown, S., & Gallan, A. (2008b). Service-logic innovations: how to innovate customers, not products. *California Management Review* .
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and processes, fifth Edition*. Boston: Wadsworth.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. California: Sage Publications.
- Nam, K., & Hee Lee, N. (2010). Typology of service innovation from service-dominant logic perspective. *Journal of universal computer science* , Vol. 16, no. 13: 1761-1775.
- Nederlands MediaNetwerk. (2010, September 8). *De community manager aan het werk: Pilot Woerden*. Opgeroepen op Juni 2010, 9, van Nederlands Media Netwerk: <http://www.nederlandsmedianetwerk.nl/profiles/blogs/de-community-manager-aan-het>
- NOS. (2011). Opgeroepen op Juni 6, 2011, van Nederlandse Omroep Stichting: [www.nos.nl](http://www.nos.nl)
- NOS Headlines. (2011). *NOS Headlines forum*. Opgeroepen op Juni 6, 2011, van Nederlandse Omroep Stichting: <http://headlines.nos.nl/forum.php/>
- NOS op 3. (2011). Opgeroepen op Juni 6, 2011, van NOS op 3: <http://nos.nl/op3/>
- NRC Handelsblad. (2010, December 15). Apple maakt misbruik van iPad. *NRC Handelsblad* , p. 8.
- O'Neill, D. &. (2009). News values and selectivity. In K. Wahl-Jorgensen, & T. Hanitzsch, *The Handbook of Journalism Studies* (pp. 161-174). New York: Routledge.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques. (2007). *Working Party on the Information Economy. Participative web: user-generated content*. Directorate for science, technology and industry.
- Ouden, J. d. (2010, November 24). *Lang leve de journalistiek, lang leve de community manager!* Opgeroepen op Juni 9, 2011, van De Nieuwe Reporter: <http://www.denieuwereporter.nl/2010/11/lang-leve-de-journalistiek-lang-leve-de-community-manager/>
- Ouden, J. (2010, Juli 1). *Mijn Woerden vanaf 1 juli onderdeel TMG*. Opgeroepen op juni 6, 2011, van MijnWoerden: [http://mijnwoerden.ning.com/profiles/blog/show?id=4810655%3ABlogPost%3A2281&commentId=4810655%3AComment%3A2285&xg\\_source=activity](http://mijnwoerden.ning.com/profiles/blog/show?id=4810655%3ABlogPost%3A2281&commentId=4810655%3AComment%3A2285&xg_source=activity)
- Pavlik, J. (2000). The impact of technology on journalism. . *Journalism Studies* , Volume 1, Number 2, pp 229-237.
- Picard, R. (2005). Unique characteristics and business dynamics of media products. *Journal of media business studies* , 61-69.
- Pickard, M. (5 maart 2010). Content, Communities and Collaboration. How The Guardian is making media social. *Presentatie bij workshop Disigning the Daily Digital*. Utrecht.
- Pickard, M. (2009). *Watoday*. Opgeroepen op juni 21, 2011, van Meg Pickard of the Guardian: <http://media.watoday.com.au/technology/media-09/meg-pickard-of-the-guardian-387167.html>
- Picone. (2007). Conceptualising Online News Use. *Observatorio (OBS\*) Journal* , 3, 093-114.
- Publisher. (2011, januari 10). *Case NUJij.nl: Maatschappelijk betrokken adverteerders nemen het voortouw*. Opgeroepen op Juni 12, 2011, van Publisher.nl weblog en magazine voor uitgevers: <http://www.publishr.nl/2011/01/case-nuij-nl-maatschappelijk-betrokken-adverteerders-nemen-het-voortouw/>
- Purcell, K., Rainie, L., Mitchell, A., Rosenstiel, T., & Olmstead, K. (2010). Understanding the participatory news consumer. How internet and cell phone users have turned news into a social experience. *Pew Research Center* , 1-12.

- Quirinus, M. (2010, December 30). *De jonge journalist / deel 35 – Jaap den Ouden: 'Voor het eerst was ik de baas over mijn eigen leven.* Opgeroepen op Juni 11, 2011, van Humedia.nl: <http://www.humedia.nl/profiles/blogs/de-jonge-journalist-deel-35>
- Ramaer, J. (2011, maart 21). *De nieuwe Reporter.* Opgeroepen op mei 23, 2011, van De nieuwe Reporter: <http://www.denieuwereporter.nl/2011/03/hard-nieuws-op-nu-nl-komt-steeds-vaker-van-gebruikers>
- Sanoma. (2010, februari 3). *Jaarverslag Sanoma 2010.* Opgeroepen op juni 3, 2011, van Sanoma: <http://hugin.info/3123/R/1495986/431669.pdf>
- Schnellen, A. (2011, Mei 2). *NOS op 3: Nieuw crossmediaal nieuwsplatform van de NOS.* Opgeroepen op Juni 7, 2011, van Dutch Cowgirls: <http://www.dutchcowgirls.nl/media/4930>
- Schoemaker, P., & Vos, T. (2009). *Gatekeeping theory.* New York: Routledge.
- Servaes, J., & Tonnaer, C. (1992). *De nieuwsmarkt. Vorm en inhoud van de internationale berichtgeving.* . Groningen: Wolters-Hoordhoff.
- Shao, G. (2009). Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. *Internet Research* , 7-25.
- Sheth, J., & Mittal, B. (2004). *Customer behavior. A managerial perspective.* Mason, South-Western: Thomson.
- Slot, M., & Frissen, V. (2010, juni 25). Als onzekerheid de enige zekerheid is. Utrecht, Utrecht, Nederland.
- Slot, M., Ruhe, L., & Frissen, V. (2011). *Nieuws online. Een studie naar digitale nieuwsproductie door traditionele aanbieders en nieuwkomers. ?*
- Smyth, R. (2004). Exploring the usefulness of a conceptual framework as a research tool: A researcher's reflections. *Issues In Educational Research* , Vol 14.
- Starkenburger, J. (2010, December 23). *Ex-topman Wegener wilde Hyves kipen voor 43 miljoen.* Opgeroepen op Juni 7, 2011, van Emerce Online Business, Media & Marketing: <http://www.emerce.nl/nieuws/ex-topman-wegener-wilde-hyves-kopen-voor-43-miljoen>
- Starkenburger, J. (2009, maart 31). *NU.nl zet NU-pagina's om in widgets.* Opgeroepen op mei 19, 2011, van Emerce, online business, media en marketing: <http://www.emerce.nl/nieuws/nu-nl-zet-nu-paginas-om-in-widgets>
- Starkenburger, J. (2011, Maart 16). *Omzet uit nieuwssites Wegener stijgt.* Opgeroepen op Juni 7, 2011, van Emerce Online Business, Media & Marketing: <http://www.emerce.nl/nieuws/omzet-uit-nieuwssites-wegener-stijgt>
- Starkenburger, J. (2010, november 15). *Sanoma voert internationale naamswijziging door.* Opgeroepen op mei 2010, 18, van Emerce Online Business, Media & Marketing: <http://www.emerce.nl/nieuws/sanoma-voert-internationale-naamswijziging-door>
- Sudson, M., & Anderson, W. (2009). Reporters and their sources. In K. Whal-Jorgensen, & T. Hanitzsch, *The handbook of journalism studies* (pp. 102-115). New York: Routledge.
- Turner-Lee, N. (2010). The challenge of increasing civic engagement in the digital age. *Federal law communications journal.* Vol. 63 , 19-32.
- Van de Zanden, M. (2011, juni 25). Verslaggever. (R. v. Staalduinen, Interviewer)
- Van Zoonen, L. (2004). Imagining the fan community. *European Journal of Communication* , 39-52.
- Vargo, L., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing* , 69: 1-17.
- Vargo, S., Maglio, P., & Archpru Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* , Volume 26, Issue 3, Juni 2008, 145-152.
- Ven, A. v. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science* , Vol. 32, No. 5, pp. 590-607.
- Verhagen, L. (2011, mei 19). Hoofdredacteur NU.nl. (R. v. Staalduinen, Interviewer)
- Veryzer, R. (1998). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management* , 304-321.
- Vestadigital. (2011). *Vesta Digital.* Opgeroepen op Juni 7, 2011, van Vesta Digital: <http://www.vestadigital.com/home.aspx>
- VillaMedia. (2011, Mei 3). *'Dichtbij in juni landelijk dekkend'.* Opgeroepen op Juni 9, 2011, van VillaMedia: <http://www.villamedia.nl/nieuws/bericht/dichtbij-in-juni-landelijk-dekkend/55793/>
- VillaMedia. (2010, Juli 2). *Eerste pilot hyperlokaal online platform van start.* Opgeroepen op Juni 8, 2011, van Nederlandse Vereniging van Journalisten : <http://www.nvj.nl/nieuws/bericht/eerste-pilot-hyperlokaal-online-platform-van-start/>
- Voordt, T., & Lans, T. v. (2000). *TU Delft.* Opgeroepen op Juni 18, 2011, van Beschrijvend onderzoek: <http://team.bk.tudelft.nl/Publications/2000/Ways%20to%20study%20preliminary%20Dutch%20versions/05Beschrijvend%20onderzoek.htm>
- Wahl-Jorgensen, K., & Hanitzsch, T. (2009). *The handbook of journalism studies.* . New York: Routledge.
- Warren. (2010, december 7). *PostPost: A Facebook Newspaper With a Flipboard Feel.* Opgeroepen op juni 21, 2011, van Mashable: <http://mashable.com/2010/12/07/postpost/>



Weekkrant. (2011, Juni 11). *dé Weekkrant.nl*.  
Opgeroepen op Juni 2011, 2011, van Woerdense  
Courant: [http://www.deweekkrant.nl/woerdense\\_courant](http://www.deweekkrant.nl/woerdense_courant)

Wegeman, W. (2011, Juni 18). Director online  
media. (R. v. Staalduinen, Interviewer)

Wegener. (2010). *Huis-aan-huiskrant*. Opgeroepen  
op Juni 7, 2011, van Wegener huis-aan-huisMedia:  
<http://www.huisaanhuiskrant.nl/upload/10/18/Regio%2016.pdf>

Windeler, A., & Sydow, J. (2001). Project Networks  
and changing industry practices - collaborative  
content production in the German television  
industry. *Organization studies* .

Woorden Nederlandse Taal. (2011). Opgeroepen op  
Juni 6, 2011, van Woorden Nederlandse Taal: <http://www.woorden.org>

Yin, R. (2003). *Applications of case study research*.  
London: Sage Publisher.



# BIJLAGE I Interviewvragen

## Algemene vragen

- Wat is voor X innovatie?
- Wat doet X aan innovatie?
- Welke innovatie is het meest recent doorgevoerd?
- Welke innovaties hebben daarvoor plaatsgevonden?
- Wat biedt X dat het nieuwsproduct waardevol maakt voor de gebruiker?
- Welke rol heeft de gebruiker voor X?
- Welke activiteiten worden van de gebruiker verwacht?
- Met welke partijen werkt X samen bij innovatie?
- Waarom maken jullie gebruik van stellingen, vragen en oproepen?
- Lab: waarom kiezen jullie voor e-mail als middel om reacties te krijgen?
- Werkt NOS op 3 samen met persbureaus?
- Heeft NOS op 3 nog steeds alle techniek in eigen huis?

## Extra vragen voor NU

- Waarom kocht Sanoma VNU?

## Extra vragen voor Dichtbij

- In hoeverre wordt gebruik gemaakt van andere content van TMG (de Telegraaf, Spits etc.)?
- Waarom hebben gebruikers geen mogelijkheid tot het opbouwen van een vriendennetwerk (doel is communityvorming)?

## Extra vragen voor Wegener

- In hoeverre is er internationale samenwerking met Mecom?

## Extra vragen voor NOS op 3

- Waarom kunnen gebruikers geen content naar eKudos en NUjij meer doorlinken?
- Waarom kunnen gebruikers niet op alle artikelen reageren?



## BIJLAGE II Omschrijving slimme diensten

Slimme dienst	Omschrijving
<b>Contentordening</b>	Content wordt op basis van meta-informatie ingedeeld in categorieën. Het voordeel voor de gebruiker is dat de content gemakkelijk van elkaar is te onderscheiden.
<b>Content zoeken</b>	Op basis van een zoekwoord of meer geavanceerde zoekmogelijkheden, kan een gebruiker specifieke content vinden.
<b>Content consumeren op andere plaatsen</b>	Deze toepassingen maken het mogelijk content van het platform op andere plaatsen te lezen/bekijken/beluisteren. Gebruikers kunnen hun voordeel hiermee doen omdat zij niet het platform hoeven te bezoeken om nieuws te consumeren, maar dat bijvoorbeeld kunnen doen terwijl zij een andere website bezoeken.
<b>Content verspreiden</b>	Dit zijn toepassingen die sociale media en e-mail integreren met de content op het platform. Met behulp van deze toepassing, kunnen gebruikers content verspreiden naar plaatsen buiten het platform. Dit heeft een voordeel voor de gebruiker omdat hij content kan delen met vrienden.
<b>Content toevoegen</b>	Content kan worden toegevoegd aan het platform door bijvoorbeeld de mogelijkheid om bestaande content van buiten het platform naar binnen te verplaatsen. Ook kan het een toepassing zijn met behulp waarvan gebruikers zelf tekst kunnen typen of een foto of video kunnen plaatsen op het platform.
<b>Content beoordelen</b>	Buttons met waardetags zijn toepassingen die de beoordeling van content mogelijk maken. Gebruikers kunnen een bepaalde status toekennen aan de content.
<b>Persoonlijk account</b>	Deze toepassing maakt het mogelijk voor een gebruiker om zichzelf te kunnen identificeren op het platform. Zij kunnen vervolgens worden herkend door andere gebruikers. Dit heeft als voordeel dat het interactie mogelijk maakt en dat het duidelijk is wie de auteur is van de content.
<b>Interactietoepassing</b>	Het kunnen communiceren met andere gebruikers of de nieuwsproducent, wordt door deze toepassing mogelijk gemaakt. Het voordeel voor de gebruiker is dat hij de mogelijkheid heeft in dialoog te gaan met anderen.
<b>Intertekstualiteit</b>	Content wordt aan elkaar gekoppeld op basis van meta-informatie. Gebruikers worden in staat gesteld door te klikken naar meer, relevante informatie.
<b>Aanpassing aan andere apparaten</b>	Wanneer een platform aangepast kan worden aan een smartphone of tablet, gebeurt dat door middel van deze slimme dienst. Gebruikers kunnen het platform ook bezoeken via een applicatie op hun smartphone of tablet.



## BIJLAGE III Raamwerk nieuws- sector

		Verandering in gebruikersrol				
		Consumeren	Bewerken	Personaliseren	Interacteren	Creëren
Verandering in waardecreatie van de organisatie op basis van service	Slim dienstenaanbod (aanbod service door de nieuwsproducent)	A1	A2	A3	A4	A5
	Waarde-integratie (vrijheid gebruiker in toepassing van de service)	B1	B2	B3	B4	B5
	Waardeconstellatie (welke partijen leveren service)	C1	C2	C3	C4	C5









iPad



Designed by Apple in California. Assembled in China. Model A1416  
Copyright © 2012 Apple Computer, Inc. All rights reserved. iPad is a trademark of Apple Computer, Inc., registered in the U.S. and other countries. iPad, the iPad logo and the Apple logo are trademarks of Apple Computer, Inc., registered in the U.S. and other countries. All other trademarks are the property of their respective owners.

FCX® = CE - 0