

DE TIJDSCHRIFTENSECTOR IN EEN VERANDEREND MEDIALANDSCHAP

Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de vraag van consumenten en
het aanbod van mediabedrijven in het fashion segment



Sarah Wubben (348915)
E-mail: sarahwubben@hotmail.com
Erasmus School of History, Culture and
Communication, Media & Cultuur

Thesisbegeleidster: Mijke Slot
Tweede lezer: Suzanne Janssen
Begeleidster Sanoma Media: Leonie Ruhe
22 juni 2012

*“The mantra for news organizations is to be
anywhere, anytime and on any platform”*

(Picard, 2009, p.10)

Abstract

This research paper focuses on innovations by organisations in the magazine market and the consumer demand in the changing media landscape. Sub domain is the fashion area. The theoretical framework is mostly based on the innovation theory by Rogers (2003), types of innovation by Küng (2008) and the different roles of users by Slot & Ruhe (2011). Innovation provides the opportunity to respond to the changing strategic environment, and to develop an effective business model. Besides the possibilities that innovations provide, it also brings risks and high investments.

Three media companies have been selected in this research paper within the magazine market: Hearst Magazines, Telegraaf Media Group and Condé Nast. Hearst Magazines introduced a HTML5 website for *GoodHousekeeping* and integrated e-commerce at fashion websites. Telegraaf Media Group had acquired the Dutch social network Hyves in to their portfolio and Condé Nast combined print with digital media through the implementation of 2D-tags in print. The analyzed cases provide insights into the way producers in the magazine market adapt their strategy to the changing media landscape and whether these innovations are successful. The most relevant results of these case study's are the business models of all of the analyzed organisations; they no longer depend on one medium type, but are based on websites, digital magazines, radio and television. Hearst Magazines shows that they are willing to adjust the organization's strategy and structure and are looking for new markets. Condé Nast however is trying to improve their customer service and extend their current activities by the innovation: the cross-media mobilizing of existing offline and online products. Telegraaf Media Group is using their innovation to acquire a completely new competency in the field of social media, which will lead to radical changes in their existing strategy.

The consumer section in this research paper is based on an online survey. Respondents in the survey were asked several questions about their use of media, their attitude towards innovations in the field of fashion and their activities at the several media. The goal of this part of the research was to obtain insight in media use, provide an indication of attitudes and roles of consumers in the field of fashion. The use of traditional media, as print, in the area of fashion is still mostly used, and thereafter digital media are used frequently. In addition, consumers are likely to have a reasonably neutral attitude towards innovations in the fashion area and mostly belong to the early majority. Finally the consumers adopt a mainly passive role by consuming diverse media.

Organisations the magazine market need to approach the technological changes as an opportunity to create a multiplatform strategy in which magazine brands can reinforce themselves. Through innovation, new markets can be explored and the existing portfolio can be enhanced. In addition, also existing products and services can be changed to be able to match the consumer demand.

Keywords: innovation, changing media landscape, new media, convergence, Sanoma, new user roles, fashion

Samenvatting

In deze thesis is onderzoek gedaan naar innovaties door mediabedrijven in de tijdschriftensector en het mediagebruik, de gebruikersrollen en houding van consumenten. Het medialandschap heeft de afgelopen jaren een aantal veranderingen doorgemaakt. Verschillende technologische ontwikkelingen hebben geleid tot een groter aanbod aan mogelijkheden waarop content geconsumeerd kan worden. De bestaande businessmodellen van organisaties in de tijdschriftenmarkt blijken hierdoor onbruikbaar. Het mediagebruik van consumenten is verschoven naar digitale apparaten. Ook heeft de consument in het huidige medialandschap de mogelijkheid tot het aannemen van een participerende rol. De veranderingen binnen het medialandschap vragen om innovaties van organisaties.

Voor dit onderzoek zijn drie organisaties binnen de tijdschriftenmarkt geselecteerd: Hearst Magazines, Telegraaf Media Groep en Condé Nast. Hearst Magazines introduceerde een HTML5 website voor *GoodHousekeeping* en integreerde e-commerce in fashion websites. Telegraaf Media Groep heeft het Nederlandse sociale netwerk Hyves geacquireerd en Condé Nast combineerde print met digitaal door de implementatie van 2D-tags in een fashiontijdschrift. De geanalyseerde cases bieden inzicht in de manier waarop producenten in de tijdschriftenmarkt hun strategie aanpassen aan het veranderend medialandschap en in hoeverre deze innovaties succesvol zijn. Een relevant resultaat uit deze casestudies is dat de businessmodellen van alle geanalyseerde organisaties niet meer afhankelijk zijn van één mediumtype, maar gebaseerd zijn op websites, digitale magazines, radio en/of televisie. Hearst Magazines toont aan dat zij bereid zijn hun organisatorische strategie en structuur aan te passen en open staat voor nieuwe markten. Daarentegen probeert Condé Nast juist de klanttevredenheid te verhogen en hun bestaande activiteiten te versterken, door het crossmediaal toepassen van hun huidige offline en online producten. TMG gebruikt de innovatie om een totaal nieuwe competentie te verwerven op het gebied van sociale media, dat leidt tot radicale veranderingen binnen hun strategie.

Het consumentendeel in dit onderzoek is gebaseerd op een online enquête. Respondenten in de enquête zijn diverse vragen gesteld over hun mediagebruik, houding ten opzichte van innovaties op het gebied van fashion en hun activiteiten op de diverse media. Het doel van dit onderzoeksonderdeel was om inzicht te verkrijgen in het mediagebruik, een indicatie te geven van de houding en rollen van de consumenten op het gebied van fashion. Het gebruik van traditionele media, zoals print, voor fashion is het meest gebruikt en daarna volgen digitale media. Daarnaast zijn consumenten voornamelijk geneigd tot een neutrale houding tegenover een nieuwe innovatie op het gebied van fashion en behoren voor het grootste deel tot de *early majority*. De consumenten nemen voornamelijk een passieve rol aan bij het consumeren van diverse media.

Organisaties in de tijdschriftenmarkt moeten de technologische veranderingen benaderen als mogelijkheid tot het creëren van een multiplatform strategie waarin tijdschriftenmerken zichzelf kunnen versterken. Door middel van innovatie kunnen nieuwe markten worden verkend en kan het bestaande portfolio worden versterkt. Ook bestaande producten en diensten kunnen worden aangepast om aan te sluiten bij de consumentenbehoeftes.

Voorwoord

Deze thesis over het veranderend medialandschap is geschreven ter afronding van de Master Media en Cultuur aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Naast mijn persoonlijke bijdrage in de vier maanden dat ik met deze thesis bezig ben geweest, was daar ook de hulp van mijn thesisbegeleidster, Mijke Slot. Ik wil haar in het bijzonder bedanken voor haar feedback, expertise en de gezellige, maar kritische ontmoetingen. Haar inzet om deze thesis bij de marktleider op het gebied van vrouwen tijdschriften, Sanoma Media, te kunnen schrijven waardeer ik zeer.

Mijn ervaringen bij Sanoma Media zijn positief en ik heb mij er welkom gevoeld. De kans om vier maanden lang een kijkje in de keuken van Nederlands grootste mediabedrijf te nemen kan ik iedere andere mediastudent aanbevelen. Ook wil ik de afdeling Business Consultancy en de Online Vrouwen afdeling bedanken voor de mogelijkheid die zij mij boden om mijn afstudeeronderzoek bij Sanoma Media uit te voeren. In het speciaal richt ik mij tot Leonie Ruhe en Sophie van Beijma die mij goed op weg hebben geholpen en altijd bereid waren mijn vragen te beantwoorden.

Tot slot wil ik mijn studiegenootjes Carolien en Myrna, vader, moeder, zusjes en vriend bedanken voor hun steun tijdens mijn gehele studie en in het bijzonder tijdens het schrijven van mijn master thesis.

Na al deze jaren studie is het nu tijd om mijn wetenschappelijke en praktische kennis in de praktijk te brengen. Ik ben er klaar voor!

Sarah Wubben

Monster, 22 juni 2012

Inhoudsopgave

Abstract	3
Samenvatting	4
Voorwoord	5
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	9
1.1 <i>Aanleiding onderzoek</i>	9
1.1.1 <i>Sanoma Media</i>	10
1.2 <i>Centrale vraagstelling en deelvragen</i>	11
1.3 <i>Relevantie</i>	12
1.4 <i>Leeswijzer</i>	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 <i>Medialandschap</i>	14
2.1.1 <i>Digitalisering en verschuivingen in de tijdschriftenmarkt</i>	14
2.1.2 <i>Convergentie</i>	15
2.1.2.1 <i>Nieuwe media</i>	16
2.1.2.2 <i>Web 2.0</i>	17
2.1.2.3 <i>Crossmedia</i>	18
2.1.3 <i>Deelconclusie</i>	19
2.1.4 <i>De veranderende tijdschriftenmarkt</i>	19
2.1.4.1 <i>Veranderende businessmodellen in de tijdschriftenmarkt</i>	20
2.1.4.2 <i>Innovaties</i>	20
2.1.4.3 <i>Innovaties binnen de tijdschriftenmarkt</i>	21
2.1.5 <i>Deelconclusie</i>	22
2.2 <i>Van passief consumeren naar actief produceren?</i>	23
2.2.1 <i>Acceptatie van innovaties door gebruikers</i>	23
2.2.2 <i>Participatiecultuur</i>	24
2.2.2.1 <i>De gebruiker bepaalt</i>	25
2.2.2.2 <i>User-created content</i>	26
2.2.2.3 <i>Nieuwe rol voor gebruikers</i>	26
2.2.2.4 <i>Deelconclusie</i>	28
2.2.3 <i>Nieuwe gebruikers in de tijdschriftenmarkt</i>	29
2.2.3.1 <i>Afnemende oplages en toenemend internetgebruik</i>	29
2.2.3.2 <i>Tablet en digitale tijdschriften</i>	29
2.2.3.3 <i>Weblogs en sociale media</i>	30
2.2.3.4 <i>Deelconclusie</i>	31
2.3 <i>Voorlopige conclusies theoretisch kader</i>	31
3. Methode van onderzoek	33
3.1 <i>De casestudy: de producenten</i>	33
3.1.1 <i>Operationalisering</i>	34
3.1.1.1 <i>Keuze en verantwoording onderzoekseenheden</i>	34
3.1.1.2 <i>Variabelen</i>	36
3.1.2 <i>Analyse</i>	36
3.2 <i>Enquête: de gebruikers</i>	36
3.2.1 <i>Operationalisering</i>	37
3.2.1.1 <i>Keuze en verantwoording onderzoekseenheden</i>	37
3.2.1.2 <i>Keuze en verantwoording periode</i>	38
3.2.1.3 <i>Variabelen</i>	38

3.2.2 Analyse	40
3.3 Samenvattend	40
4. Casestudy	42
4.1 Hearst Magazines: HTML5 website GoodHousekeeping & integratie e-commerce	42
4.1.1 Activiteiten	42
4.1.2 Marktaandeel en marktpositie	44
4.1.3 Financiële resultaten	44
4.1.4 Strategie	45
4.1.5 HTML5 websites	46
4.1.6 Integratie van e-commerce op het gebied van fashion	47
4.1.7 SWOT: HTML5 website & integratie van e-commerce voor Hearst Magazines	47
4.1.8 Deelconclusie	51
4.2 Telegraaf Media Groep: de acquisitie van sociale netwerksite Hyves	52
4.2.1 Activiteiten	52
4.2.2 VROUW	53
4.2.3 Marktpositie en marktaandeel	53
4.2.4 Financiële resultaten	54
4.2.5 Strategie	54
4.2.6 Sociale netwerksite Hyves	55
4.2.7 SWOT: Sociale netwerksite Hyves van Telegraaf Media Groep	56
4.2.7 Deelconclusie	59
4.3 Condé Nast: de implementatie van 2D-tags in Allure magazine	60
4.3.1 Activiteiten	60
4.3.2 Allure magazine	61
4.3.3 Marktpositie & marktaandeel	61
4.3.4 Financiële resultaten	62
4.3.5 Strategie	62
4.3.6 2D-tags	63
4.3.7 SWOT: 2D-tags voor Condé Nast	64
4.3.8 Deelconclusie	66
4.4 Algemene conclusie	67
5. Analyse enquêtes	69
5.1 Algemene gegevens	69
5.2 Mediagebruik van fashion specifieke media	70
5.2.1 Tijdschriften en folders	71
5.2.2 Websites	71
5.2.3 Webshops	72
5.2.4 Digitale tijdschriften	72
5.2.5 Sociale media	73
5.2.6 Tv-programma's	74
5.2.7 Apps	74
5.2.8 Evenementen	75
5.2.9 Significantie	75
5.2.10 Deelconclusie mediagebruik	76
5.3 Houding ten opzichte van een innovatie en diverse media	76
5.3.1 Houding ten opzichte van innovatie op het gebied van fashion	76
5.3.2 Websites	77
5.3.3 Webshops	78
5.3.4 Sociale media	79
5.3.5 QR-tags	80
5.3.6 Tijdschriften (digitaal en print)	81

5.3.7 <i>Deelconclusie houding</i>	81
5.4 <i>Activiteiten op fashion specifieke media</i>	82
5.4.1 <i>Websites</i>	82
5.4.2 <i>Webshops</i>	83
5.4.3 <i>Sociale media</i>	83
5.4.4 <i>Tijdschriften (digitaal en print)</i>	84
5.4.5 <i>Deelconclusie activiteiten</i>	84
5.5. <i>Voorkeuren en voorwaarden op het gebied van fashion</i>	84
5.5.1 <i>Websites</i>	85
5.5.2 <i>Webshops</i>	85
5.5.3 <i>Evenementen</i>	85
5.5.4 <i>Tv-programma's</i>	85
5.5.5 <i>Sociale media</i>	85
5.5.6 <i>Tijdschriften</i>	86
5.5.6 <i>Deelconclusie voorkeuren en voorwaarden</i>	86
5.6 <i>Ontbrekende producten/diensten</i>	86
5.7 <i>Conclusie</i>	87
5.7.1 <i>Mediagebruik op het gebied van fashion; een combinatie van oud en nieuw?</i>	87
5.7.2 <i>Voorlopers tot redelijk afwachtend en betalen voor content is niet populair</i>	87
5.7.3 <i>De consumerende respondent</i>	88
5.7.4 <i>Inspiratie opdoen met behulp van populaire media</i>	88
5.7.5 <i>Behoefte aan een nieuwe, adviserende dienst</i>	88
6. Conclusie	89
6.1 <i>Producenten</i>	89
6.1.1 <i>Online innovaties bieden mogelijkheden</i>	89
6.1.2 <i>Een multimediale strategie tot radicale strategische veranderingen binnen organisaties</i>	90
6.2 <i>Consumenten</i>	91
6.2.1 <i>Traditioneel mediagebruik onder consumenten, aangevuld met digitale media</i>	91
6.2.2 <i>Early majority en onbetaald consumeren van online content</i>	92
6.2.3 <i>Neemt de consument een participerende rol in?</i>	93
6.2.4 <i>Inspiratie en advies op fashion specifieke media</i>	93
6.3 <i>Aanbevelingen tijdschriftensector</i>	94
6.4 <i>Reflectie op onderzoek en vervolgonderzoek</i>	95
7. Literatuurlijst	97
Bijlage A. Vragenlijst kwantitatief onderzoek	106
Bijlage B. Onderzoekresultaten kwantitatief onderzoek	113

1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Het medialandschap heeft de afgelopen jaren een grote verandering doorgemaakt. In de tijdschriftenmarkt is er sprake van dalende oplages van Nederlandse tijdschriften, maar het gebruik van internet en digitale apparaten neemt toe (MediaMonitor, 2011; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2009; NOM Print Monitor, 2011). Dit leidt tot stijgende kosten, dalende inkomsten, toenemende concurrentie en veranderende technologische platforms (Küng, 2008). Factoren die onder andere hebben geleid tot deze veranderingen in de uitgeefsector zijn technologische ontwikkelingen, de komst van internet, de toegang tot een enorm media-aanbod en de economische crisis (Küng, 2008; Killman, 2011; MediaMonitor, 2011). Deze veranderingen bieden mediabedrijven mogelijkheden tot het bereiken van nieuwe doelgroepen en nieuwe verdienmodellen. Echter vragen deze ontwikkelingen ook om innovatie van de activiteiten van mediabedrijven om de behoeftes van consumenten te kunnen vervullen (Küng, 2008). De tijdschriftensector past zijn strategie aan om de consument en adverteerder te kunnen blijven bedienen (Steyaert & De Haan, 2007). Dit kan onder andere door het innoveren van bestaande of nieuwe producten, de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen of de integratie van traditionele en nieuwe media (Küng, 2008). Innovaties en de strategie van organisaties binnen de tijdschriftenmarkt staan in dit onderzoek centraal.

De komst van internet en de toename van apparaten hebben effect gehad op het media-aanbod en mediagebruik. De huidige situatie wordt door Picard (2009) beschreven als een tijdperk van overvloed. Daarnaast is het mediagebruik van consumenten verschoven naar apparaten en functies die draagbaar, draadloos en convergent zijn. Dit resulteert in een vervaging van grenzen tussen allerlei activiteiten, zoals: bellen, mailen en televisiekijken (Deuze, 2008). "The medium is the message" (McLuhan, 1964, p. 7) is in het huidige medialandschap veranderd in 'The consumer is the medium' (Brown, 2008). Nieuwe media vervagen ook de grenzen tussen producent en consument, stelt Brown (2008), en consumenten krijgen hierin de meeste macht. De rol van mediagebruikers heeft ook een andere invulling gekregen; consumeerden zij voorheen voornamelijk, nu hebben zij de mogelijkheid een participerende rol in te nemen bij het gebruiken van media (Reynaert & Dijkerman, 2009). De rol van consumenten van 35 jaar en ouder op het gebied van fashion staat in dit onderzoek centraal. De veranderingen binnen het mediagebruik leiden tot een kanteling binnen de tijdschriftensector; een verschuiving van mediagericht denken naar een denkwijze gericht op niches¹ (Leonie Ruhe, persoonlijke communicatie, 16 december, 2011). Mediabedrijven, zoals tijdschriftenuitgevers, spelen in op het veranderende mediagebruik door, onder andere het aanbieden van digitale toegang tot online content. Toch hebben veel organisaties binnen de tijdschriftenmarkt moeite met het vinden van winstgevende businessmodellen voor online content (Señor & Wilpers, 2011; Wiedmann, 2011).

¹ Een niche wordt door Küng (2008) als gespecificeerde groepen binnen het algemene publiek; het tegenovergestelde van de massa. Technologische ontwikkelingen in het medialandschap maken het mogelijk om niche markten te bereiken.

1.1.1 Sanoma Media

Een van organisaties die te maken heeft met de veranderingen binnen het medialandschap is Sanoma Media. Sanoma Media is een belangrijke speler in de uitgeefsector in binnen- en buitenland en marktleider in Nederland met een aandeel van 51 procent in de vrouwentijdschriftenmarkt (MediaMonitor, 2011). Naast het grootste marktaandeel genereren zij met een aantal vrouwentijdschriften, zoals: *Libelle*, *Margriet* en *Story* ook het grootste bereik binnen dit segment in Nederland. Sanoma Media voert strategische veranderingen door om in te spelen op het veranderende medialandschap en maakt de ontwikkeling door van een traditioneel mediabedrijf, van origine sterk in print, naar een bedrijf dat media gebruikt als infrastructuur. Hierover zegt CEO Dick Molman het volgende: “Wij hebben het geloof dat hoe multimedialer je bent, hoe meer mediumtypen je in je portfolio hebt, hoe kansrijker je in de toekomst zult zijn. Omdat zowel de consument als de adverteerder over media heen gaan in meerdere mate” (BroadcastmagazineTV, 2011). Het integreren van web en print is een van de mogelijkheden voor mediabedrijven in de uitgeefsector om zich aan te passen. Toch ondervindt Sanoma Media, net als andere mediabedrijven, complicaties bij het zoeken naar winstgevende businessmodellen voor de online media (Leonie Ruhe, persoonlijke communicatie, 16 december, 2011). Een van de oplossingen om te voorkomen dat verschillende soorten businessmodellen niet werken is de acquisitie van een andere mediaonderneming die de expertise hiervoor al in huis heeft. Hierdoor kunnen nieuwe doelgroepen worden bereikt (Küng, 2008). Dit heeft Sanoma Media gerealiseerd met de aankoop van internetuitgever Ilse Media in 2001 en het internetbedrijf Rosette Holding in 2006 (Sanoma Media, 2012).

Een van de segmenten binnen Sanoma Media is het fashion segment, waarin diverse mogelijkheden bestaan om informatie multimediaal aan te bieden door, onder andere, de inzet van print, online en televisie. De huidige merken binnen Sanoma Media richten zich online sterk op *high-end fashion*², waardoor de behoefte is ontstaan om daarnaast meer in te zetten op *mainstream fashion*³. Het bleek voor Sanoma Media moeizaam om winstgevende platforms te creëren waardoor zowel de consumenten van 35 jaar en ouder zouden worden bereikt als adverteerders konden worden bediend. Dit kan zowel in *high-end*, *mainstream* of *low-end fashion* zijn, al kunnen er hogere inkomsten worden gegenereerd in het *high-end fashion* segment (Leonie Ruhe, persoonlijke communicatie, 23 januari, 2012). Het onderwerp van dit onderzoek richt zich dan ook op producenten en consumenten binnen het (online) fashion segment.

In dit onderzoek wordt enerzijds bekeken hoe de producenten in de tijdschriftenmarkt innoveren en anderzijds worden het mediagebruik, de houdingen en rollen van de consumenten in kaart gebracht. Met behulp van de centrale vraagstelling en de deelvragen wordt geprobeerd inzicht te verwerven in het veranderend medialandschap vanuit zowel de producent- als consumentzijde. Het doel van dit onderzoek is in kaart brengen welke innovaties in de tijdschriftensector succesvol zijn en welke strategieën deze producenten het beste kunnen hanteren. Ook kan met het onderzoek naar de vraag van de

² High-end fashion betreft fashion van designermerken, verschijnt in kleine oplages en bevindt zich in de hogere prijsklasse.

³ Mainstream fashion betreft fashion van grote modeketens, verschijnt in massa-oplages en is voorzien van een betaalbare prijs.

consument inzicht worden verkregen in het mediagebruik, de houding en de rollen op het gebied van (online) fashion. Daarnaast kan Sanoma Media de resultaten van dit onderzoek benutten om haar strategie af te stemmen op het veranderend medialandschap.

1.2 Centrale vraagstelling en deelvragen

In paragraaf 1.1 is de situatie waarin (print)mediabedrijven op dit moment verkeren globaal uiteen gezet. Er is in de wetenschap nog vrij weinig onderzoek verricht dat specifiek de gevolgen van het veranderend medialandschap voor de tijdschriftensector beschrijft, zoals wordt besproken in paragraaf 1.3. Dit onderzoek richt zich dan ook op de strategie en mate van innovatie onder producenten in de tijdschriftensector. Hierin worden de producenten als organisatie beschreven, maar ook het succes van de innovatie in het genereren van bereik en omzet. Er is daarentegen wel veelvuldig onderzoek naar consumenten in het veranderend medialandschap gedaan zoals zal worden beschreven in paragraaf 1.3. Toch ligt de focus vaak op jongeren, terwijl onderzoek naar het mediagebruik en de rollen van een iets oudere doelgroep achterblijft. Dit onderzoek richt zich daarom op de consumenten in de tijdschriftensector; nog specifiek op vrouwelijke consumenten in de leeftijd van 35 jaar en ouder in het fashion segment. Het mediagebruik, houding en rollen op het gebied van fashion staan hierbij centraal.

Om inzicht te krijgen in de meest relevante strategie in het veranderend medialandschap is de volgende centrale vraag geformuleerd: *‘Welke innovaties en strategieën passen (internationale) mediabedrijven toe in het (online) fashion domein en in hoeverre komt dit overeen met het mediagebruik en de rol van de consument in het veranderend medialandschap?’*

De onderzoeksvraag bestaat uit twee delen: een producentendeel- en een consumentendeel. De centrale vraag wordt beantwoord aan de hand van volgende deelvragen:

Producentendeel

1. In hoeverre zijn de innovaties van organisaties in de tijdschriftenmarkt succesvol in het genereren van bereik en omzet?
2. In hoeverre passen organisaties in de uitgeefsector hun strategie en structuur aan op de verschuiving van print naar digitaal?

Consumentendeel

3. Hoe ziet het huidige mediagebruik op het gebied van fashion van de doelgroep eruit?
4. Welke rol en houding neemt de doelgroep aan als het gaat om de introductie van nieuwe producten en diensten op het gebied van fashion?
5. Welke activiteiten en daarbij behorende rollen neemt de doelgroep in op de fashion specifieke media?
6. Aan welke voorkeuren en voorwaarden moeten de fashion specifieke media voldoen?

In dit onderzoek wordt een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek gebruikt. Het kwalitatieve onderzoek beantwoordt de eerste twee deelvragen en het kwantitatieve onderzoek de overige vier deelvragen. Voor het kwalitatieve deel zijn drie casussen geselecteerd waarin de innovaties van drie mediabedrijven worden beschreven en verklaard. De veranderingen die gaande zijn in het medialandschap worden in de casussen gezien als innovatie. Aan het kwantitatieve onderzoek namen 452 vrouwelijke respondenten deel in de leeftijdscategorie van 35 jaar en ouder. Binnen dit onderzoek zullen verschillende leeftijdsgroepen met elkaar worden vergeleken.

1.3 Relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat onderzoek naar innovaties binnen de tijdschriftenmarkt inzicht biedt in onder andere de mate van innovatie binnen deze sector. Binnen de wetenschappelijke literatuur over veranderingen in media is het veranderend medialandschap een veelbesproken onderwerp, maar de focus ligt hierin voornamelijk op nieuwsorganisaties. Daarbinnen worden onder andere de gevolgen van veranderende nieuwspraktijken voor nieuwsorganisaties bekeken (Slot & Frissen, 2011), de mate van innovaties binnen nieuwsorganisaties (Lowrey, 2011) en de gevolgen van online journalistiek voor online publicaties (Deuze, 2003). Er is zodoende weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar waarbij de tijdschriftenmarkt als onderzoeksonderwerp fungeert. Het kwalitatieve deel van dit onderzoek legt de focus op innovaties binnen de tijdschriftenmarkt in het veranderend medialandschap en is daardoor een aanvulling op bestaande onderzoeken.

Daarnaast brengen de veranderingen in het medialandschap maatschappelijke ontwikkelingen met zich mee die betrekking hebben op zowel consumenten als producenten. Het mediagebruik van consumenten verandert, dat onder andere dalende oplages van tijdschriften tot gevolg heeft (MediaMonitor, 2011). Het aantal beschikbare media is de afgelopen jaren toegenomen met vele digitale apparaten, zoals: tablets en smartphones. Daarentegen is de vrije tijd van consumenten niet gestegen (Cross Media Monitor, 2010). Wetenschappelijke studies beschrijven voornamelijk de nieuwsconsumptie, participerende rol en de mate van participatie van de consument (Costera Meijer, 2007; Deuze, Bruns & Neuberger, 2007; Van Dijck, 2009; Jenkins, 2004). Ook richt bestaand onderzoek zich veelvuldig op het mediagebruik en de rol van de jonge consumenten zo beschrijft Deuze (2008). Dit onderzoek zal inzicht bieden in het mediagebruik, de houdingen en de rollen van vrouwelijke consumenten van 35 jaar en ouder op het gebied van (online) fashion. Dit wordt in dit onderzoek gerealiseerd door het kwantitatieve gedeelte. Deze resultaten zijn daarnaast ook relevant en interessant voor mediabedrijven in de uitgeefsector, omdat de onderzoeksresultaten kennis bieden over een specifieke doelgroep. Met het toepassen van deze informatie kunnen onder andere innovaties hierop toegespitst worden (Rogers, 2003). Uiteindelijk kunnen er aan de hand van dit onderzoek aanbevelingen worden gedaan aan Sanoma Media, waardoor zij als producent beter op de behoeftes van het publiek in kunnen spelen.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de theorie en eerder onderzoek naar het veranderend medialandschap besproken, en wordt eerder onderzoek naar het mediagebruik en gebruikersrollen samengevat. Ook hier komt de tweedeling weer duidelijk naar voren: het producenten- en het consumentendeel. Het theoretisch raamwerk geeft onder andere inzicht in de veranderingen in het medialandschap, oorzaken voor deze veranderingen en gevolgen voor de tijdschriftensector. Ook worden de diverse typen innovaties die organisaties kunnen toepassen aan de hand van Küng (2008) besproken. Daarnaast wordt het veranderende mediagebruik en de nieuwe rollen voor de consument volgens, onder andere Slot en Ruhe (2011), besproken. Daaropvolgend worden in hoofdstuk 3 de twee gebruikte onderzoeksmethodes beschreven; kwalitatief onderzoek in de vorm van een casestudy en als kwantitatief onderzoek een online enquête. In hoofdstuk 4 worden de drie casestudies besproken en geanalyseerd. Om te beginnen worden de algemene kenmerken van de mediabedrijven beschreven, zoals: de organisatie, het marktaandeel, de financiële resultaten en de strategie. Daarna worden de innovaties in beeld gebracht doormiddel van een SWOT-analyse. Afsluitend worden de belangrijkste onderdelen in een conclusie besproken en de elementen waar andere bedrijven in de tijdschriftenmarkt van kunnen leren. Hoofdstuk 5 geeft de resultaten uit de online enquête weer. Aan de hand van tabellen worden de resultaten voornamelijk op een beschrijvende manier geanalyseerd. Ook wordt geprobeerd verbanden te leggen tussen bepaalde variabelen, zoals leeftijdsgroepen. Ter afsluiting worden de conclusie, aanbevelingen voor vervolgonderzoek en reflectie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek weergegeven.

2. Theoretisch kader

2.1 Medialandschap

Dit onderzoek heeft betrekking op het veranderend medialandschap en de gebruikers in dit medialandschap. Om deze veranderingen te begrijpen is het noodzakelijk om eerst de digitalisering en verschuivingen binnen de tijdschriftenmarkt te bekijken. Rode draad binnen dit hoofdstuk zijn twee belangrijke trends waar het veranderend medialandschap door gekenmerkt wordt: de convergentie tussen oude en nieuwe media en de veranderende rol van de consument. De eerste trend staat in paragraaf 2.1 centraal. In deze paragraaf worden de digitalisering en verschuivingen in de tijdschriftenmarkt behandeld. Concepten die in dit gedeelte centraal staan zijn: convergentie, nieuwe media, web 2.0 en crossmedia. Vervolgens komt de veranderende tijdschriftenmarkt aan bod. Hierin worden de concepten businessmodellen en innovaties beschreven. Paragraaf 2.2 richt zich op de veranderende rol van de gebruikers of consumenten.

2.1.1 Digitalisering en verschuivingen in de tijdschriftenmarkt

“Media companies worldwide are struggling to understand and adjust to wide-ranging external and internal changes that are altering modes of production, rapidly increasing competition, eroding their traditional audience and advertiser bases, altering established market dominance patterns, and changing the potential of firms” (Picard, 2004, p. 1). Mediasectoren zijn voortdurend in beweging, waarbij technologische verandering een continu thema is in het vormen en bijsturen van de strategie (Küng, 2008).

Digitalisering is een ontwikkeling waardoor het medialandschap een verandering heeft ondergaan. Rutten (2007) beschrijft digitalisering als een technische essentie en een nieuwe manier van ontwikkeling, verwerking, verspreiding en consumptie van informatie. Allerlei verschillende soorten informatie, zoals tekst, foto's en video, kunnen worden samen gebracht tot dezelfde binaire basisstructuur van nullen en enen. In vergelijking met oude media is digitale informatie veel beweeglijker en kan het verspreid worden via uiteenlopende informatiedragers of apparatuur. Zo zijn verspreiders niet langer alleen officiële instanties, zoals mediabedrijven, maar ook weblogs en peer-to-peer netwerken (Rutten, 2007). Rutten (2007) stelt dat ontwikkelingen in de technologie verantwoordelijk zijn voor de digitalisering van het medialandschap vanaf begin jaren negentig en een proces van verandering betekenen.

In de printsector, waartoe boeken, kranten en tijdschriften worden gerekend, zijn volgens Rutten (2007) op het eerste gezicht weinig gevolgen van digitalisering aanwezig. Toch zijn deze, sinds enkele jaren, wel degelijk aanwezig. Het proces van informatieproductie en verwerking heeft namelijk een fundamentele verandering doorgemaakt. Hierdoor is er een toename merkbaar van banen die te maken hebben met de productie en ontwikkeling van content, maar wordt er een afname verwacht van banen betreffende uitgave en exploitatie van content in de boeken- en tijdschriftenbranche (Cross Media Monitor, 2010). Ook het productieproces is getransformeerd, waardoor het laagdrempeliger is geworden om een tijdschrift te produceren (Rutten, 2007). De huidige

situatie is volgens Picard (2009) een tijdperk van overvloed waar internet en digitalisering een oorzaak van zijn. Door de introductie van verschillende soorten nieuwe media, zoals internet, hebben gebruikers toegang tot een ongekend breed informatieaanbod (Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor, 2004). Er is sprake van een sterke groei in media-aanbod, waarbij naast het traditionele aanbod ook nieuwe partijen actief zijn in nieuwsvoorziening, evenals gebruikers die via sociale media, blogs en burgerjournalistiek hun bijdrage leveren aan de productie van nieuws en informatie (Picard, 2009). Deze veranderende rol van de consument wordt beschreven in hoofdstuk 2.2.

2.1.2 Convergentie

De eerste trend waar het medialandschap door wordt gekenmerkt is de convergentie tussen oude en nieuwe media. Het medialandschap maakte, door de komst van elektronische apparaten en media, een verandering door van de zeer traditionele mediavorm print naar media zoals radio en televisie. Mediaconvergentie is een proces waarbij media overal aanwezig zijn en ook in relatie tot elkaar worden gebruikt (Jenkins, 2006). Jenkins (2006) typeert convergentie als: “the flow of content across multiple media platforms, the cooperation between multiple media industries, and the migratory behaviour of media audiences who will go almost anywhere in search of the kinds of entertainment experiences they want” (p. 1). In het veranderend medialandschap smelten oude en nieuwe media samen en het oude medium wordt geïntegreerd in het nieuwe medium. Dit duidde mediawetenschapper Marshall McLuhan al met de volgende woorden aan: “the content of any medium is always another medium” (McLuhan, 1964, p. 7). De term ‘remediatie’ wordt ook gebruikt om dit proces aan te duiden. Hierbij representeren nieuwe media oude media, maar dan in de verbeterde versie (Bolter & Grusin, 1999). Waar eerst de veronderstelling was dat nieuwe media oude media zouden elimineren, lijkt samenwerking tussen deze media meer reëel te zijn stelt Jenkins (2004).

Het effect van convergentie op het medialandschap wordt door Jenkins (2006) beschreven aan de hand van drie niveaus: economisch, technisch en cultureel. Op economisch niveau vinden verschuivingen plaats in het speelveld van media-agglomeraten. Organisaties zetten in de huidige situatie verschillende media in om de consument te bereiken, in plaats van zich te richten op een aspect binnen het medialandschap. Ook op technisch gebied vindt convergentie plaats, waarbij een apparaat steeds meer functionaliteiten uit diverse media bevat (de iPhone) en content kan worden geconsumeerd vanaf verschillende soorten media. Ten slotte kan het culturele niveau worden onderscheiden. Cultuurproducten krijgen vorm via diverse media, waardoor er sprake is van *transmedia storytelling* (Jenkins, 2006).

Jenkins (2006) is van mening dat mediaconvergentie positief is voor de maatschappij en leidt tot meer participatie en creativiteit in de samenleving. Ook stelt Jenkins (2006) dat er samenwerking plaatsvindt tussen oude en nieuwe media. Echter meent Andrew Keen (2007) dat de rivaliserende concurrentie van nieuwe media uiteindelijk leidt tot de ondergang van traditionele media. Dit betekent een verloedering van het medialandschap volgens Keen (2007). Ook McLuhan (1964) gaat ervan uit dat de ontwikkeling van nieuwe media bestaande media vervangt. Daarentegen stelt Van Driel (2005) dat een aantal media,

zoals de telegraaf, uit het medialandschap zijn verdwenen, maar andere nieuwe media hun tijd soms zelfs vooruit blijken te zijn. Voorbeelden hiervan zijn beeldtelefonie en interactieve televisie die al in de jaren tachtig zijn ontwikkeld, maar waar toentertijd nog geen behoefte aan was onder consumenten. Multimedialiteit en interactiviteit, belangrijke kenmerken van Web 2.0, worden herontdekt door bestaande media zoals televisie en telefonie (Van Driel, 2005).

Zonder vast te stellen of mediaconvergentie een positieve of negatieve ontwikkeling is, kan worden geconcludeerd dat het huidige medialandschap erdoor wordt bepaald. Voor organisaties in de tijdschriftensector is het merkbaar dat de functies van verschillende media steeds meer te vinden zijn in één enkel medium, waar de consument steeds meer controle over heeft. Verschuivingen en digitalisering binnen de tijdschriftensector lijken onvermijdelijk te zijn en ook gaan nieuwe media een steeds belangrijkere rol spelen in deze sector. "Media convergence impacts the way we consume media" (Jenkins, 2004, p. 34).

2.1.2.1 Nieuwe media

Nieuwe media zijn onderdeel van convergentie en een voortvloeisel van digitalisering. Er bestaat geen eenduidige definitie van het concept nieuwe media, maar een kenmerk van deze media is hun continue innovatieve karakter en snelle acceptatie in de samenleving (Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor, 2004). Daarnaast kunnen nieuwe media gezien worden als applicaties van micro-elektronica, computers en telecommunicatie die nieuwe functies bevatten ten opzichte van de eerdere varianten (McMillan, 2006). Nieuwe media verschillen van oude media door hun digitale en interactieve karakter en de combinatie van deze karakteristieken (Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor, 2004). Platforms, zoals weblogs en sociale media, en digitale apparaten, zoals tablets en smartphones, worden onder het begrip nieuwe media geschaard (Driessen, 2011). De consument merkt het verschil tussen oude en nieuwe media door de enorme gebruikerskeuze en vrijheid. Nieuwe media hebben many-to-many communicatie mogelijk gemaakt, waarbij de zender en ontvanger beide producent kunnen zijn en van rol kunnen wisselen (McMillan, 2006).

Deze media dienen niet alleen als communicatiemiddel voor de consument, maar vormen ook de manier waarop wij de wereld zien (Deuze, 2008). "We leven met andere woorden niet meer *met* media, maar *in* media" (Deuze, 2008, p. 1). Ook McLuhan (1964) gaf met de term 'global village' al aan welke mogelijkheden nieuwe media bieden, maar anderzijds is McLuhan (1964) ook voornamelijk sceptisch over de collectieve identiteit die nieuwe media met zich meebrengen. Voor critici, die Deuze (2008) beschrijft, staan nieuwe media juist gelijk aan een toename van sociale isolatie en digitale kloven. Nieuwe media zijn geen vervanging van bestaande media volgens McLuhan (1964), maar brengen wel een verandering teweeg. Er is sprake van een evaluatie en samensmelting van nieuwe media en aloude printmedia. Bij het bekijken van de ontwikkeling van media in de tijdschriftenmarkt wordt duidelijk dat media elkaar steeds sneller opvolgen in de loop der tijd (Rutten, 2007). De tijd tussen de introducties van radio en televisie is vele malen groter dan de tijd tussen de introducties van diverse nieuwe media. Een concept dat onlosmakelijk verbonden is aan digitalisering en nieuwe media is Web 2.0.

2.1.2.2 Web 2.0

Web 2.0 is de benaming voor de meest recente versie van internet waarin verschillende participatievormen samenkomen en tot uiting worden gebracht (O'Reilly, 2005). Een universele definitie ontbreekt, maar Tim O'Reilly populariseerde de term in 2004 door te refereren aan verschillende internettoepassingen en diensten die gebaseerd zijn op de participatie van gebruikers (O'Reilly, 2005). "Web 2.0 is all about harnessing collective intelligence" (O'Reilly & Battelle, 2009, p. 1). Het Web, zoals gebruikers het nu kennen, is niet langer alleen een service die informatie beschikbaar stelt, maar een interactief platform waar het publiek aan deelneemt. Van een passieve 'industrial information economy', is er een verschuiving merkbaar naar een actieve 'networked information economy', waarbij consumenten op het web grotere autonomie krijgen (Benkler, 2006).

Kenmerken van Web 2.0 zijn het aanbieden van services, inzetten van gebruikers als co-ontwikkelaars, collectieve intelligentie en data benutten en de mogelijkheid bieden tot het gebruiken van software op verschillende apparaten (O'Reilly & Battelle, 2009). Deze kenmerken gaan grotendeels uit van een actieve netwerk- en informatiesamenleving zoals Benkler (2006) heeft beschreven. Daarnaast onderscheid Van Driel (2005) op algemener niveau een aantal technologische eigenschappen van media in de digitale cultuur. Interactiviteit en multimedialiteit zijn hierin dominant.

Interactiviteit is een kenmerk van Web 2.0 en van de nieuwe en digitale media die worden gebruikt door de consument (Van Driel, 2005). De definitie van interactiviteit is als volgt: "a style of control and interactive systems that exhibit that style" (Guedj, 1980, zoals geciteerd in McMillan, 2006, p. 207). Andere definities, die interactiviteit bekijken vanuit de boodschap van het medium op zich, benadrukken functionaliteiten zoals controle door de gebruiker en participatie (McMillan, 2006). Deuze (2003) stelt dat interactiviteit niet exclusief toebehoort aan Web 2.0, maar ook deel uit maakt van andere nieuwe media. Het begrip interactiviteit kent ook verschillende niveaus, waarbij Andrew Cameron dit begrip alleen toepast als een gebruiker op een betekenisvolle wijze kan ingrijpen in de representatie: "... interactivity means the ability to intervene in a meaningful way within the representation itself, not to read it differently" (Cameron, 1995, zoals geciteerd in Van Driel, 2005, p. 44). Het ingrijpen van de gebruiker kan voorkomen op verschillende manieren; van het regelen van het volume bij een medium als televisie tot het inrichten van een digitale omgeving in een simulatiespel (Van Driel, 2005).

Het tweede kenmerk van de digitale cultuur en Web 2.0 is multimedialiteit (Van Driel, 2005). Multimedialiteit wordt gedefinieerd als: "het samenkomen van geluid, beeld en tekst in één digitale code" (Van Driel, 2005, p. 28). Dit staat voor het convergeren van media, zoals beschreven in paragraaf 2.1.2 en ook wel *remediation* genoemd (Bolter & Grusin, 1999). Zowel nieuwe als oude media maken hier deel van uit, waarbij nieuwe media een representatie zijn van vertrouwde media. Vertrouwde media reageren anderzijds ook op nieuwe media door, naast hun bestaande functies, ook aspecten van het nieuwe medium over te nemen. Televisie remedieert bijvoorbeeld de beeldschermen van de computer door twee verslaggevers tegelijk in beeld te brengen (Van Driel, 2005).

Benkler (2006) is van mening dat de nieuwe mogelijkheden van internet voor een nieuwe vorm van vrijheid en actieve rol voor de gebruiker hebben gezorgd. Ook O'Reilly

(2005) benadrukt de mogelijkheden van Web 2.0. Keen (2008) daarentegen stelt juist dat het voor minder gelijkheid, minder democratie en minder vrijheid zorgt. De betrouwbare en gezaghebbende bronnen met inhoud zijn vervangen door een onbetrouwbare mengelmoes van informatie, waarin de waarheid wordt bepaald door de massa. Het fenomeen Web 2.0 is een ideologie en een surrealistische wereld (Keen, 2008). Anderson & Wolff (2010) stellen dat internet nog belangrijker wordt voor internetgebruikers in de toekomst, waarbij de nadruk ligt op applicaties in plaats van websites. Internetgebruikers zijn steeds meer bereid te betalen voor applicaties die ons leven gemakkelijker en overzichtelijker maken, zoals iTunes, waarbij *real time data* ervoor zorgt dat collectieve intelligentie nog beter benut wordt (Anderson & Wolff, 2010). In het huidige medialandschap is een andere mix van media gewenst voor marketing- en *corporate* uitingen, terwijl voordat Web 2.0 zijn intrede deed voornamelijk print, radio en televisie werden ingezet (Floor & Van Raaij, 2002).

2.1.2.3 Crossmedia

Crossmedia is een concept dat de veranderingen in het huidige medialandschap belichaamt (Reynaert & Dijkerman, 2009). Jenkins (2006) beschrijft crossmedia als een gevolg van convergentie, waarbij *transmedia storytelling* plaatsvindt. Elk medium doet datgene waar het goed in is. De definitie die Reynaert en Dijkerman (2009) voor de term crossmedia hanteren is als volgt: “Er is sprake van crossmedia als er ten behoeve van een communicatiedoelstelling een kruisbestuiving bestaat van verschillende media zoals theater, film, televisie, radio, de bladen, het internet, games, mobiele apparaten en live-evenementen. De verschillende media communiceren hierbij mediumspecifieke betekenissen die deel uitmaken van een synergetisch geheel: via een verhaal wordt er een bepaalde boodschap over de media uitgedragen, waarbij rekening wordt gehouden met de kwaliteiten en eigenaardigheden van de ingeschakelde media, de participerende houding en het mediagebruik van de consument” (Reynaert & Dijkerman, 2009, p. 27).

Samenwerking tussen verschillende media, of crossmedia, leidt tot het aanboren van nieuwe doelgroepen, andere inkomsten en nieuwe kansen (Reynaert & Dijkerman, 2009). Door het crossmediale concept te gebruiken voor het transporteren van de informatie die organisaties creëren en produceren, kunnen zij hun publiek via verschillende kanalen bereiken (Cross Media Monitor, 2010). Hierin is internet een steeds belangrijkere drager in crossmediale formats. Internet is als het ware het traditionele kanaal en content, waardoor de content op een zeer beschikbare, toegankelijke en gebruiksvriendelijke wijze kan worden aangeboden (Cross Media Monitor, 2010). Jenkins (2006) is van mening dat een crossmediaal concept het juiste alternatief is voor de traditionele mediamix in het huidige medialandschap. De organisatie verspreidt content over verschillende platforms, de consument neemt een participerende houding in en de organisatie gaat samenwerkingsverbanden aan met andere mediaorganisaties.

Blogs en sociale media zijn nieuwe platforms waar de tijdschriftensector bestaande media op een crossmediale wijze mee kan combineren (Señor & Wilpers, 2011). Het platform blogs past in de tijdschriftenmarkt, omdat consumenten willen dat hun mening wordt gehoord op een gelijk niveau met de content producenten. Blogs bestaan uit substantiële en originele content met een persoonlijke touch; verschillend ten opzichte van

de standaard content van online nieuws websites (Señor & Wilpers, 2011). Ook sociale media, zoals: Facebook en Twitter, zijn zeer populair onder lezers van tijdschriften om hun interesses met elkaar te delen. Uitgevers gebruiken sociale netwerksites om hun nieuwste content te publiceren, interactiviteit te bieden aan lezers en een gemeenschap te creëren. Voor tijdschriftuitgevers kunnen activiteiten op sociale media leiden tot stijgende oplages en advertentie-inkomsten, abonnementenverkoop en zelfs tot succesvolle lezersacties (Señor & Wilpers, 2011). Adverteerders zien de voordelen van het adverteren in tijdschriften met een grote achterban op sociale media vanwege het loyale publiek. “Magazines’ use of social media has given the industry new tools to sell subscriptions and reach new levels of interactivity with their audience and their advertisers” (Señor & Wilpers, 2011, p. 35).

2.1.3 Deelconclusie

Digitalisering is een ontwikkeling waardoor het medialandschap een verandering heeft ondergaan en de informatieproductie en verwerking in de tijdschriftensector fundamenteel is veranderd. Convergentie tussen oude en nieuwe media is een belangrijke trend in het medialandschap. Dit zorgt ervoor dat verschillende media transformeren in één medium en het informatieaanbod verandert. De huidige situatie is volgens Picard (2009) een tijdperk van overvloed waar internet en digitalisering een oorzaak van zijn. Nieuwe media en Web 2.0 spelen een belangrijke rol in het medialandschap en verwacht wordt dat internet in de toekomst nog belangrijker wordt voor de consument (Anderson & Wolff, 2010). Het crossmediaal inzetten van content via oude en nieuwe media lijkt de juiste oplossing voor tijdschriftuitgevers in het huidige medialandschap (Jenkins, 2006).

2.1.4 De veranderende tijdschriftenmarkt

Digitalisering en de verschuiving naar online distributie heeft consequenties voor de tijdschriftenmarkt, maar verschaft ook nieuwe spelers toegang tot de media-industrie. De opkomst van nieuwe digitale media en internet staan gelijk aan zeer ingrijpende gevolgen voor de mediasector als geheel (Steyaert & De Haan, 2007; Cross Media Monitor, 2010). Een van de gevolgen is de toenemende vervaging van de scheidslijn tussen infrastructuur en media. Het onderscheid tussen media en infrastructuur is minder van belang, waardoor het bestaande mediabeleid, gebaseerd op infrastructuur en media, onderuit wordt gehaald (WRR, 2005). Ook Rutten (2007) herkent een aantal van deze trends in de digitale revolutie en de media-industrie. Distributievorm is bepalend voor de bedrijfstak, zoals McLuhan (1964) ook al zei: “the medium is the message” (p. 7). Toch doorbreekt digitalisering deze traditionele structuur, omdat de opmars van online distributie onomkeerbaar is en content belangrijker wordt dan het medium (Rutten, 2007).

De veranderingen in de tijdschriftenmarkt vragen om innovaties binnen mediabedrijven om concurrentie voor te blijven en de behoeftes van consumenten te kunnen vervullen. In veel media-industrieën bestaat weerstand voor nieuwe technologieën, omdat dit een bedreiging vormt voor hun huidige inkomsten (Küng, 2008). Toch kan waarde

op verschillende manieren in velerlei schakels van de keten⁴ worden gecreëerd. De media- en entertainmentindustrie kan bijvoorbeeld waarde aan traditionele producten toevoegen door te zorgen voor appeal en lifestyle (Rutten & Driessen, 2005). Küng (2008) gebruikt de term businessmodel om de relatie aan te geven tussen de processen van het produceren en verspreiden van producten onder consumenten, en de wijze waarop de financiële opbrengsten worden gegenereerd en verdeeld tussen deelnemers in de sector. Deze informatie, gecombineerd met de waardeketen van de sector, verschaft veel inzicht in de onderliggende karakteristieken van een sector die strategisch gedrag beïnvloedt (Küng, 2008).

2.1.4.1 Veranderende businessmodellen in de tijdschriftenmarkt

“Life was simpler when a blackberry and an apple were just fruits” (Señor & Wilpers, 2011, p. 8). Met deze vergelijking beschrijft John Wilpers de veranderingen in het medialandschap voor de tijdschriftensector. Voor de komst van internet en de digitalisering maakte de massamedia-industrie gebruik van basale waardeketens en veel spelers hadden een hoge mate van controle over alle schakels in de bedrijfsketen. Het huidige businessmodel van de tijdschriftenmarkt bevat een inkomstenstroom die wordt verkregen uit advertenties, abonnementen en losse verkoop, waarbij advertenties ongeveer de helft van alle inkomsten beslaan. In de Verenigde Staten domineren de abonnementen en in Europa juist de losse verkoop (Küng, 2008).

Internet, digitalisering en nieuwe media leiden tot wijzigingen in businessmodellen en het verdwijnen van een aantal titels in de tijdschriftenmarkt. In de oplages van publiekstijdschriften is er namelijk sprake van een afname over de afgelopen tien jaar. Hier wordt de beschikbaarheid van gratis nieuws en informatie via internet deels als oorzaak voor gezien (MediaMonitor, 2011). Het bereik van tijdschriften blijft desondanks redelijk stabiel tussen 2010 en 2011 (MediaMonitor, 2011). Het rapport van MediaMonitor (2011) beschrijft de situatie waarin mediabedrijven in 2010 verkeren aan de hand van een aantal variabelen, zoals: nieuwe activiteiten en deelnemingen, organisatorische wijzigingen, marktaandeel en financiële resultaten. Mediabedrijven proberen zich te wapenen tegen stijgende kosten, dalende inkomsten, toenemende concurrentie om de aandacht van de consument en veranderende technologische platforms. Ook om te overleven en te groeien in de toekomst moeten media-industrieën inspelen op de veranderende strategische omgeving (Küng, 2008). Dit vereist organisatorische transformaties in de vorm van innovaties.

2.1.4.2 Innovaties

Een innovatie wordt gedefinieerd als: “new creations of economic significance” (Edquist, 1997, p. 1). Daarentegen benadrukt Rogers (2003) juist het belang van een individu. Een innovatie is “... an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption” (Rogers, 2003, p. 137). Innovaties zijn veelal technologisch van aard en kunnen bekeken worden als nieuwe of gemodificeerde technologische producten of

⁴ De waardeketen splitst de activiteiten van een organisatie in een aantal opvolgende stadia van de aanbodzijde naar de vraagzijde. Küng (2008) kijkt waardeketens vanuit het economische perspectief en gaat ervan uit dat organisaties een verscheidenheid aan middelen inzetten voor het creëren van producten en diensten.

diensten (Rogers, 2003). Ten slotte maakt Edquist (1997) binnen technologische innovaties onderscheid in geheel nieuwe innovaties en innovaties die voortkomen uit een nieuwe combinatie van bestaande producten en/of diensten.

Binnen technologische innovaties kunnen verschillende types onderscheiden worden. Deze typering is van belang om de impact van de innovatie voor de organisatie en de tijdschriftenmarkt beter te kunnen begrijpen. Küng (2008) classificeert vier typen technologische innovaties aan de hand van twee dimensies: de nabijheid tot het bestaande marktsegment en de nabijheid tot de huidige technologie. Als eerste worden *incrementele innovaties* beschreven door Küng (2008), die staan voor aanpassingen en verbeteringen in de bestaande technologie. Deze innovatie wordt toegepast wanneer een industrie uit balans is om zo de klanttevredenheid te verhogen. De organisatie richt zich hierbij op dezelfde doelgroep als bij het eerdere product, waardoor het belangrijk is dat de organisatie de bestaande essentiële vermogens uitbreidt en continue verbetert (Küng, 2008).

Architecturale innovaties vallen onder het tweede type innovatie. Hierbij zijn de toegepaste technologieën behorende aan de product verwante systemen eenvoudig van aard. Hierdoor wordt het bestaande product aangepast en kan een andere doelgroep worden bereikt. Architecturale innovaties zijn in staat om een productcategorie of zelfs het management van een bedrijf fundamenteel te veranderen. Het is bij dit type innovatie voor organisaties van belang om herstructureren door te voeren, nieuwe markten te zoeken en productieprocessen te wijzigen (Küng, 2008). Het derde type is *discontinue innovatie*. Dit type onderbreekt bestaande systemen en processen, is transformationeel en radicaal van aard en brengt nieuwe werkwijzen en materialen met zich mee. Het nieuwe product of dienst is afgeleid vanuit een nieuw vakgebied of combinatie tussen nieuwe en bestaande kennis. Organisaties moeten vanwege het competentieverniegende karakter van deze innovatie geheel nieuwe competenties ontwikkelen (Küng, 2008). Ten slotte wordt het vierde innovatietype *ontwrichtende innovaties* genoemd. Hierbij is er sprake van relatief simpele technologische ontwikkelingen met de kracht om een bestaande marktstructuur te ontwrichten. Producten behorende bij dit type innovatie zorgen niet zozeer voor een hogere opbrengst, maar in eerste instantie voor kleinere marges en een geringere doelgroep. Voornamelijk kleinere organisaties zijn dan ook geïnteresseerd in dit type innovatie. Na enige tijd ontstaat er meer vraag naar dit product, maar omdat grotere organisaties het nagelaten hebben te investeren in dit product of dienst, maken de nieuwe spelers op de markt het te kostbaar om toch nog te investeren in deze technologie (Küng, 2008).

2.1.4.3 Innovaties binnen de tijdschriftenmarkt

Een organisatie kan het best innoveren wanneer het milieu onstabiel wordt, omdat de vraag naar creativiteit dan het grootste is. De komst van diverse media, zoals voorheen de televisie en tegenwoordig internet, zorgen voor een onstabiel milieu in de tijdschriftenmarkt. Dit heeft afnemende advertentiebudgetten en een enorme toename van het aantal concurrenten, vanwege de lagere toegangsbarrières, als gevolg (Küng, 2008). Küng (2008) is van mening dat bestaande businessmodellen in de nieuwe strategische omgeving vaak onbruikbaar zijn. Toch creëren technologische ontwikkelingen daarnaast ook kansen. Zo maakt internet het mogelijk voor andere partijen om toe te treden, zoals sociale media,

kunnen niches worden bereikt, een multiplatform strategie worden ontwikkeld en tijdschriften hoeven niet langer per se in print te worden uitgegeven (Küng, 2008). Het in de markt zetten van een innovatie lijkt een winstgevende mogelijkheid in het veranderend medialandschap.

Jenkins (2006) stelt dat een crossmediaal concept het juiste alternatief is voor de traditionele mediamix in het huidige medialandschap. Küng (2008) meent dat innovaties in de vorm van kostenbesparingen, stijgende abonnementsprijzen, het verbeteren van de kwaliteit van tijdschriften om daardoor vermogende adverteerders te overtuigen en de integratie van web en print voor de tijdschriftenmarkt het beste werken (Küng, 2008). Daarnaast noemt Picard de volgende strategie: "The mantra for news organizations is to be anywhere, anytime and on any platform" (Picard, 2009, p. 10). Anderson (2004) gaat er vanuit dat wanneer distributiekosten dalen, bedrijven veel meer langlopende titels opnemen in hun catalogus. Door je als mediabedrijf te richten op het genereren van content voor nichemarkten en een hoge diversiteit aan content te bieden tegen een redelijke prijs behaal je volgens Anderson (2004) de meeste winst. Dit kan een mogelijke strategie zijn voor mediabedrijven in de tijdschriftmarkt.

De enorme opkomst van tablets en mobiele tijdschriftenapplicaties, als wel het ontstaan van winstgevende paywalls en een heropleving in advertenties, laten zien dat de tijdschriftenindustrie open staat voor innovaties (Señor & Wilpers, 2011). Toch trekt Picard (2009) deze strategie in twijfel, omdat eerst moet blijken welke nieuwe technologieën gunstig zijn voor de journalistiek. Sinds de komst van internet en vanaf de algemene acceptatie van mobiele communicatie, rezen vragen over het vinden van effectieve inkomstenmodellen voor content providers. Veel wetenschappers betogen dat dit inkomstenmodel effectief wordt als het merk de interactie aan gaat om zich te versterken en de band met gebruikers onderhoudt en versterkt (Picard, 2009). Toch stelt Picard (2009) ook dat het hebben van relaties met gebruikers niet direct zijn te vertalen in een grotere economische waarde.

2.1.5 Deelconclusie

Kijkend naar de trends en strategische uitdagingen in het veranderend medialandschap van de tijdschriftenmarkt, lijkt het onomkeerbaar dat andere media moeten inleveren op de oneindige toegankelijkheid van nieuwe media (Huysmans, De Haan & Van den Broek, 2004). Ook moet de tijdschriftenmarkt rekening houden met het verdwijnen van traditionele structuren, waardoor content belangrijker wordt dan het medium (Rutten, 2007). Feit is dat internet een enorme impact heeft op deze sector. Toch moet internet als een mogelijkheid worden gezien, bijvoorbeeld om te versterken op multimediaal niveau, in plaats van een bedreiging. Om te overleven en te groeien moeten media-industrieën inspelen op de veranderende strategische omgeving door het introduceren van innovaties (Küng, 2008).

De businessmodellen in de tijdschriftenmarkt zijn veranderd, waarbij de focus ligt op digitale media. Door de juiste mix te vinden van traditionele- en digitale media kunnen stijgende oplages en advertentie-inkomsten, abonnementverkopen en meer adverteerders worden bereikt. Hier kunnen de verschillende typen innovaties voor worden ingezet; *incrementele innovaties, architecturale innovaties, discontinue innovaties en ontwrichtende*

innovaties. Daarnaast vragen veranderende businessmodellen als gevolg van technologische veranderingen ook om aandacht voor de veranderende rol van de consument of gebruiker. Door de samensmelting van verschillende mediavormen en hun functies, ontstaat er meer ruimte voor een actieve en inhoudelijke bijdrage van de consumenten (Rutten, 2007). In de volgende paragraaf wordt de tweede trend, de veranderende rol van de gebruikers, besproken.

2.2 Van passief consumeren naar actief produceren?

Nu het veranderend medialandschap en de daarbij behorende begrippen in kaart zijn gebracht, is het ook noodzakelijk om het mediagebruik van de veranderende consument te beschrijven. De tweede trend, de veranderende rol van de gebruikers, staat in deze paragraaf centraal. Om te begrijpen in welke mate gebruikers innovaties accepteren wordt de diffusie- of innovatietheorie van Rogers (2003) gebruikt. Vervolgens komt de participatiecultuur aan bod die ontstaat door het veranderend medialandschap, waarin het veranderend mediagebruik, user-created content en de nieuwe rol van de gebruiker centraal staan. De verschillende perspectieven op actieve gebruikers die er bestaan en de rollen die zij vervullen (Daugherty, Eastin & Bright, 2008; Van Dijck, 2009; Deuze, 2008; Van Dijck & Nieborg, 2007; Livingstone, 2004; Slot & Ruhe, 2011) worden hierin besproken. Ten slotte worden de nieuwe gebruikers in de tijdschriftenmarkt beschreven, waarin de dalende oplages en toenemend internetgebruik, tablet en digitale tijdschriften, weblogs en sociale media naar voren komen.

2.2.1 Acceptatie van innovaties door gebruikers

Naast de reactie van organisaties in de tijdschriftenmarkt op het veranderend medialandschap, is het in het kader van dit onderzoek ook relevant om de consument en diens reactie op innovaties te bekijken. Het verspreiden en realiseren van innovaties binnen een sociaal systeem heeft niet alleen invloed op de verschillende componenten van een organisatie, maar ook op de acceptatie van een innovatie door gebruikers. Innovatie betreft een idee, praktijk of object dat een individu als nieuw beschouwt, zoals een nieuw medium of de acquisitie van een bestaand medium (Van Driel, 2005). Van Driel (2005) herkent een patroon in de introductie van nieuwe media, waarbij de acceptatie van vernieuwingen het beste beschreven kan worden met behulp van de diffusie- of innovatietheorie van Rogers (2003). Volgens Rogers (2003) verloopt de verspreiding en het gebruik van innovaties volgens een tamelijk consistent en voorspelbaar patroon. In dit proces speelt 'remediatie', zoals beschreven in paragraaf 2.1.2, een belangrijke rol. De term diffusie beschrijft Rogers (2003) als de snelheid waarmee een innovatie binnen een sociaal systeem verspreid wordt, ofwel de adoptiesnelheid. De diffusietheorie draagt bij aan het interpreteren van de adoptie van een innovatie en dit proces speelt zich af in het sociale systeem. Rogers (2003) is relevant voor dit onderzoek, zodat organisaties in de tijdschriftenmarkt hun innovaties kunnen afstemmen op het type gebruikers.

De gebruikers van een innovatie kunnen worden ingedeeld in vijf gebruikerscategorieën, waardoor wordt aangetoond dat gebruikers verschillend op nieuwe

media kunnen reageren als het gaat om de acceptatiesnelheid. Rogers (2003) onderscheidt vijf groepen in het diffusie- of innovatieproces: *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* en *laggards*. *Innovators* worden gekarakteriseerd als avontuurlijk door het nemen van grote risico's bij de onmiddellijke adoptie van innovaties. *Early adopters* adopteren innovaties ook snel, maar doen dit meer doordacht dan de *innovators*. Binnen een sociaal systeem zijn zij vaak degene die invloed hebben op de acceptatie en de verspreiding van de innovatie. *Early majority* zijn gebruikers die een innovatie eerder adopteren dan de sceptici; zij staan er niet negatief tegenover, maar zijn ook niet meteen enthousiast. *Late majority* zijn behoorlijk sceptisch en adopteren een innovatie eerder uit noodzaak dan uit interesse. De laatste gebruikerscategorie zijn de *laggards* die sterk vasthouden aan tradities en de innovatie pas adopteren als deze een vaste plek in de samenleving heeft verworven (Rogers, 2003). Critici zoals Lievrouw (2006) bekritisieren de technologisch deterministische visie van de diffusie- of innovatietheorie, doordat de effecten van innovaties in sociale systemen hierin benadrukt worden en innovaties vanzelfsprekend zijn. Innovaties in het veranderend medialandschap moeten rekening houden met de participatiecultuur. Deze wordt beschreven in paragraaf 2.2.2.

2.2.2 Participatiecultuur

De participatiecultuur kan als een belangrijk element van het huidige medialandschap worden gezien, waarbij de vervaging van de grens tussen producent en consument en de veranderende machtsverhoudingen tussen deze groepen centraal staan (Jenkins, 2004). De samensmelting van verschillende mediavormen en hun functies, heeft invloed op de manier waarop het publiek media consumeert. Binnen deze cultuur worden gebruikers uitgenodigd om actief te participeren in de creatie en circulatie van nieuwe media content (Jenkins, 2006). Participatie op online gebied beschrijft Deuze (2007) als volgt: "Online, media participation can be seen as the defining characteristic of the internet in terms of its hyperlinked, interactive and networked infrastructure and digital culture" (Deuze, 2005, zoals geciteerd in Deuze, 2007, p. 245). Het samensmelten van de twee kenmerken interactie en participatie op internet wordt ook wel 'participative web' genoemd (OECD, 2007). Dit begrip staat voor een internet dat sterk beïnvloedt wordt door intelligente webservices waardoor nieuwe technologieën de gebruiker in staat stelt een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling, het classificeren, de samenwerking en verspreiding van internet content (O'Reilly, 2005). Een ander kenmerk van het 'participative web' is de communicatie tussen gebruikers en verschillende open software applicaties. De Web 2.0 omgeving is het ideale platform om de participatiecultuur tot uiting te brengen, door het benutten van de collectieve intelligentie van internetgebruikers (OECD, 2007). Hierbij creëert een grote groep mensen een collectief werk dat veel meer waarde bevat dan de creatie van een individu (O'Reilly & Battelle, 2009). Het toegenomen aanbod aan keuzemogelijkheden heeft geleid tot een machtswisseling. De macht lag van oudsher bij nieuwsproducenten, waarbij de gebruikers afhankelijk waren van hun beperkte media- en nieuwsaanbod. Nu kunnen gebruikers het informatieaanbod voor een groot deel zelf sturen en hebben zij keuze uit een oneindig aanbod (Picard, 2009).

De mogelijkheden die de participatiecultuur gebruikers biedt zien vrijwilligers, hobbyisten en idealisten als de 'gift economy for information exchange' (Jenkins, 2004). Het Web biedt kansen voor iedereen. Ook Jenkins (2004) ziet de verschuiving naar een participatiecultuur als positief, waarbij consumenten steeds meer inspraak en vrijheid krijgen. Van Dijck (2009) is kritischer dan Jenkins (2004) en beschrijft een verschuiving waar eerst gebruikers de macht hadden, naar een gestuurd systeem waarin de macht bij bedrijven ligt. "It is crucial to understand the new role of users as both content providers and data providers" (Van Dijck, 2009, p. 47).

2.2.2.1 De gebruiker bepaalt

De veranderingen zoals beschreven in paragraaf 2.1.1 hebben voornamelijk te maken met het informatieaanbod, maar ook de rol van burgers of gebruikers is veranderd door digitalisering. Deze toegenomen informatiestroom heeft geleid tot een andere rol voor burgers. Interactieve media maken het voor burgers mogelijk om het informatieproces zelf te kunnen sturen en een bijdrage te kunnen leveren (Rutten, 2007). Dit kan andere burgers helpen bij het maken van keuzes doordat hen extra informatie wordt geboden via bijvoorbeeld Wikipedia of blogging. De gebruiker in het veranderende medialandschap wordt ook wel 'prosumer' genoemd (Rutten, 2007). Door de introductie van nieuwe media veranderden de mediaconsumptie en behoeftes van het publiek.

Een van de gevolgen van nieuwe media voor de westerse samenleving is dat het overzicht in het informatieaanbod ontbreekt. Het accent is verlegd van *top* naar *bottom*; van een hiërarchische structuur naar een platte structuur (Van Driel, 2005). Als gevolg van digitalisering en convergentie wordt het mogelijk om overal en op elk moment informatie te consumeren in verschillende gebruikerscontexten en met behulp van diverse apparaten (TNO, 2005). Het broadcastmodel, dat lange tijd van kracht is geweest in de massacommunicatie, moet plaats maken voor het netwerkmodel. De mediamagnaten bepalen niet langer welke informatie op welk moment te raadplegen is, maar de gebruiker kan door het gebruik van internet zijn eigen route bepalen (Van Driel, 2005). Hierdoor neemt informatiegroei in hoog tempo toe, wat blijkt uit het enorme aantal middelen waarmee de moderne consument of producent informatie kan binnenhalen. Ook hebben consumenten in het huidige medialandschap meer mogelijkheden tot het aannemen van een participerende rol en houding. Reynaert en Dijkerman (2009) stellen dat de consument van tegenwoordig minder passief is dan voorheen, maar interactief, participerend en beweeglijk. Ook Benkler (2006) herkent de hoge zelfstandigheid van het individu in deze netwerk- of informatiesamenleving, waarin de economie gebaseerd is op de productie van informatie. Er zijn gebruiksvriendelijke mogelijkheden tot het creëren van content, waardoor professionele productiemogelijkheden beter beschikbaar worden. Er ontstaan nichemarkten in plaats van media voor de massa, waardoor selecties van het publiek beter kunnen worden bereikt via verschillende mediakanalen. Ook ontstaat er, door de toegenomen concurrentie, een strijd om de aandacht van de consument tussen mediabedrijven (Küng, 2008).

2.2.2.2 User-created content

Audiences and users of new media are increasingly active – selective, self-directed, producers as well as receivers of texts” (Livingstone, 2004, p. 79). In de participatiecultuur vervult de gebruiker een andere rol dan voorheen (Van Dijck, 2009). Deze internetgebruikers produceren user-created content (UCC) in verschillende vormen van media, zoals: geschreven, audio, visueel of gecombineerd. User-created content wordt gekenmerkt door de volgende eigenschappen: de content moet publiekelijk toegankelijk zijn via internet, een bepaalde hoeveelheid creatieve inspanning bevatten en gecreëerd zijn buiten de professionele routines (OECD, 2007).

User-created content draagt bij aan de machtswisseling van nieuwsproducenten naar gebruikers en is onlosmakelijk verbonden aan het ‘participative web’ (OECD, 2007). In 2006 prezen de editors van *Time* ‘jij’ als *Person of the Year*, waarmee zij de miljoenen anonieme internetgebruikers die participeren op internet aanspraken. Deze bijdrage wordt voornamelijk geleverd op user-created content platforms (Van Dijck, 2009). Het creëren van inhoud, waar de participatiecultuur door gekenmerkt wordt, is veelal het werk van een klein aantal enthousiastelingen. De 90-9-1 regel van Jakob Nielsen (2006) wordt gebruikt bij UCC of, zoals Benkler (2006) het noemt, “commons-based peer production” (Benkler, 2006, p. 60). Deze regel gaat ervan uit dat de inhoud op UCC-platforms en websites door slechts een zeer kleine groep (1 procent) wordt verzorgd, een iets grotere groep hier af en toe iets aan toevoegt (9 procent) en de meeste mensen genoeg nemen met ‘passief’ consumeren of gluren (90 procent).

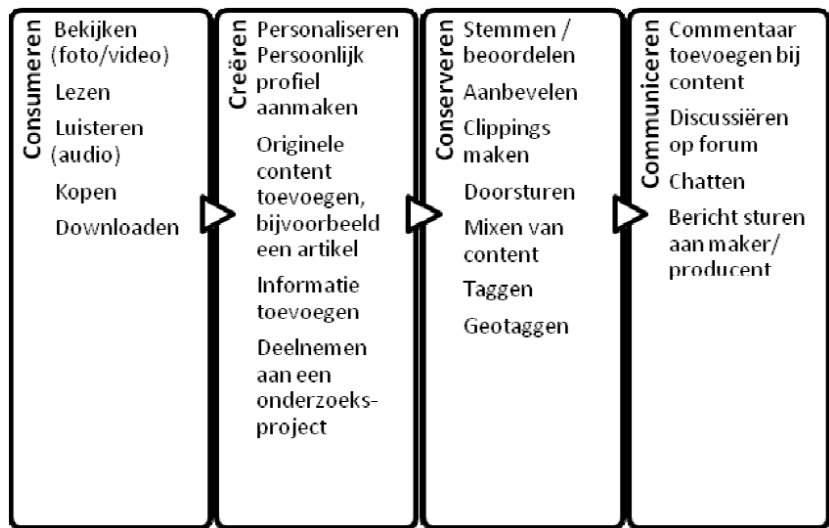
De gebruikers in het huidige medialandschap zijn actief en zeer betrokken bij de content van media stelt Livingstone (2004). Van Dijck (2009) daarentegen is van mening dat *user agency* complexer is dan de nieuwe rol van de consument doet vermoeden. Zij vraagt zich af of alle gebruikers wel co-creators worden. Ook Deuze (2008) stelt de vraag welke nieuwe gebruiker de constante is; de actieve en multitaskende tiener of consumerende klant? Van Dijck en Nieborg (2007) menen zelfs dat de gewilligheid tot het leveren van een participerende bijdrage niet aanwezig is. Zij zien de gehele participatiecultuur als een utopie, omdat consumenten in een ogenblik veranderen in ‘prosumenten’ (Van Dijck & Nieborg, 2007). Deze verschillende perspectieven tonen aan dat niet elke gebruiker in de participatiecultuur een actieve rol vervult. Binnen de participatiecultuur worden verschillende rollen onderscheiden; van actief producerend tot passief consumerend.

2.2.2.3 Nieuwe rol voor gebruikers

In voorgaande paragrafen is besproken dat het aantal mediatechnologieën is uitgebreid, waardoor gebruikers hun informatie via verschillende soorten media kunnen verkrijgen. De opkomst van, onder andere, sociale media heeft geleid tot een veranderende relatie tussen consument en producent, waarbinnen gebruikers verschillende rollen kunnen innemen (Slot & Ruhe, 2011). Er ontstaat sociale journalistiek dat zich kenmerkt door participatie van burgers in de nieuwsproductie en het netwerk van gebruikers. Deze vorm van journalistiek bestaat uit een vermenging van journalistiek en sociale media (Slot & Ruhe, 2011). De nieuwe rol van de gebruiker in het huidige medialandschap wordt dan ook aangeduid als ‘produser’ en ‘co-creator’ (Van Dijck, 2009; Tapscott & Williams, 2008). De internetgebruiker

wordt gezien als amateur, hobbyist, vrijwilliger en onbetaalde arbeider (OECD, 2007). De website Trendwatching heeft daarnaast een rol gedefinieerd voor de consument in het huidige medialandschap: *twinsumer*. Deze rol beschrijven zij als volgt: “Consumers looking for the best of the best, the first of the first, the most relevant of the relevant increasingly don't connect to ‘just any other consumer’ anymore, they are hooking up with (and listening to) their taste ‘twins’; fellow consumers somewhere in the world who think, react, enjoy and consume the way they do” (Twinsumers, 2005, p. 25). Kenmerken van de huidige mediagebruikers zijn onder andere: de keuze voor games en internet, een zwak voor globale merken in plaats van publieke service, fan zijn van meerdere media en de fragmentatie van massapubliek naar niches (Livingstone, 2004).

Participatie staat niet gelijk aan actieve contributie op een UCC-platform stelt Van Dijck (2009). De internetgebruiker kan dan ook in verschillende rollen worden ingedeeld. Slot & Ruhe (2011) maken een combinatie met de rollen volgens Pickard (2010) en onderscheiden de volgende rollen: consumeren, creëren, conserveren en



Figuur 1. Afkomstig uit Slot en Ruhe (2011)

communiceren. Consumeren staat voor het tot je nemen van content en creëren staat voor het maken van aanpassingen aan een dienst of toevoegen van eigen content. Conserveren heeft te maken met het organiseren of behouden van content en de vierde rol, communiceren, draait om het online praten en discussiëren met elkaar en producenten (Slot & Ruhe, 2011). Binnen deze rollen bestaan een aantal subrollen, zoals in figuur 1 is af te lezen. Daarnaast meent Van Dijck (2009) dat de mate van activiteit, ook wel participatie, op UCC-websites in te delen is in zes niveaus; actieve gebruikers, critici, collectors, joiners, passieve spectators en inactieve. Actieve gebruikers produceren en uploaden content, zoals weblogs, video's en foto's. Critici produceren beoordelingen of evaluaties en collectors slaan links op in een sociale bookmarking dienst om deze te delen met anderen. Joiners zijn gebruikers die deelnemen op sociale netwerksites zoals Facebook, maar geen bijdrage leveren aan content en daarnaast vallen 33 procent van de gebruikers onder passieve spectators die bijvoorbeeld blogs lezen of video's kijken. Inactieve gebruikers, zo'n 52 procent, nemen aan geen enkele activiteit deel op UGC websites (Van Dijck, 2009). Daugherty, Eastin en Bright (2008) maken onderscheid tussen consumenten, die vrij regelmatig content creëren, en user-generated content publiek, die voornamelijk content consumeren.

In deze toenemende participatiecultuur is het voor media-industrieën belangrijk om te bekijken hoe zij hierop in kunnen spelen. Nieuwsaanbieders moeten zich steeds meer onderscheiden om het publiek te boeien en aan zich te kunnen binden (Slot & Ruhe, 2011).

De veranderende rol van de gebruiker betekent voor organisaties in de tijdschriftenmarkt een nieuwe strategische omgeving, zoals al eerder beschreven door Küng (2008) in paragraaf 2.1.4.3. Naast nieuwe mogelijkheden vervagen ook de grenzen tussen sectoren, neemt concurrentie van onbekende spelers toe en veranderen businessmodellen. Bij het implementeren van strategische veranderingen in bedrijfsprocessen moet ook rekening worden gehouden met eerdere investeringen in bestaande technologieën (Küng, 2008). Het is voor onder andere mediabedrijven cruciaal om de nieuwe rol van gebruikers als content providers en data providers te begrijpen. Dit biedt mogelijkheden voor de tijdschriftensector tot niche-advertising, omdat UCC-gebruikers een aantrekkelijk demografisch gebied zijn voor adverteerders. Dit heeft te maken met de vele gebruikersdata en de zeer actieve tot passieve bijdrage die zij aan content leveren. Een aantal tijdschriften speelt in op de UCC trend door gebruik te maken van 'reader-generated content'. Sommige tijdschriften, zoals het BBC tijdschrift *Olive*, hebben zelfs een editie uitgebracht die voor 100 procent bestond uit content gecreëerd door lezers. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten, omdat in ruil voor expertise en content het tijdschrift de lezer een podium biedt om dit te tonen (Señor & Wilpers, 2011). In het consumentengedeelte van dit onderzoek worden de activiteiten van de consumenten bevraagd op het gebied van media voor fashion, waardoor getoetst kan worden in hoeverre de consumenten een actieve rol vervullen.

2.2.2.4 Deelconclusie

Bij de introductie van een innovatie kunnen verschillende gebruikersgroepen worden onderscheiden; *innovators, early adopters, early majority, late majority* en *laggards*. Hiermee wordt aangetoond dat gebruikers verschillend op nieuwe media kunnen reageren als het gaat om de acceptatiesnelheid (Rogers, 2003). De participatiecultuur kan als belangrijk element van het huidige medialandschap worden gezien, waarbij de vervaging van de grens tussen producent en consument en de veranderende machtsverhoudingen tussen deze groepen centraal staan (Jenkins, 2004). Hierbinnen is user-created content een belangrijk onderdeel en draagt het bij aan de machtswisseling van nieuwsproducenten naar gebruikers (OECD, 2007). Ook door de opkomst van, onder andere, sociale media kunnen gebruikers een actieve rol innemen. Toch wordt de participerende rol van de gebruikers in het huidige medialandschap in twijfel getrokken (Deuze, 2008; Van Dijck & Nieborg, 2007; Van Dijck, 2009).

Consumenten in het medialandschap kunnen diverse rollen innemen, zoals: consumeren, creëren, conserveren en communiceren (Slot & Ruhe, 2011). Daarnaast onderscheidt Van Dijck (2009) zes niveaus; actieve gebruikers, critici, collectors, joiners, passieve spectators en inactieve gebruikers. Daugherty, et al. (2008) herkennen de consument en het user-generated publiek. In het kader van dit onderzoek zijn de rollen van Slot & Ruhe (2011) het meest relevant en passend bij de tijdschriftenmarkt. Media-industrieën, zoals de tijdschriftenmarkt, zullen hun strategie moeten aanpassen om te kunnen voldoen aan de veranderende behoeftes van de gebruiker in het huidige medialandschap (Küng, 2008).

2.2.3 Nieuwe gebruikers in de tijdschriftenmarkt

De veranderingen binnen het medialandschap hebben ook gevolgen voor het mediagebruik in de tijdschriftenmarkt. Deze sector is te verdelen in drie kerncategorieën: consumenten, bedrijfsleven en professionals en academici (MediaMonitor, 2011). Het mediagebruik verandert, zoals structureel dalende oplages van Nederlandse kranten en tijdschriften en binnen het consumenten tijdschriftensegment hebben voornamelijk de business tijdschriften en nieuwsweekbladen te maken met een afnemend lezerspubliek. Hier is de toenemende beschikbaarheid van andere (gratis) nieuwsbronnen op internet een mogelijke oorzaak voor. Küng (2008) stelt dat de toegang tot gratis online *content* en een dalend aantal uren vrije tijd oorzaken zijn voor dalende lezersaantallen voor de special interest tijdschriften. Voornamelijk jongere generaties blijken gedrukte media, zoals boeken, tijdschriften en dagbladen, minder te consumeren en de voorkeur te geven aan commerciële televisie en computertoepassingen (Huysmans, De Haan & Van den Broek, 2004). De jongere generaties worden door Deuze (2008) beschreven als de digitale generatie. Het offline lezen van boeken of tijdschriften is in deze generatie bijna tot niet meer aan de orde (Deuze, 2008).

2.2.3.1 Afnemende oplages en toenemend internetgebruik

De totale jaaroplage van Nederlands publiekstijdschriften blijkt tussen 2001 en 2010 gedaald van 630 miljoen naar 584 miljoen. Daarbinnen steeg de jaaroplage tot 2004, maar vanaf 2006 is een daling waarneembaar. Binnen de Nederlandse publiekstijdschriften zijn de radio- en televisiebladen en vrouwenbladen de grootste markten (MediaMonitor, 2011). Daarnaast is de vrije tijd van mensen de afgelopen jaren niet in gelijke verhouding toegenomen met de hoeveelheid beschikbare media, waardoor hun tijd wordt verdeeld over meerdere mediatypes. Het toenemende internetgebruik wordt ook duidelijk uit onderzoek van het CBS (2009) waaruit blijkt dat het internetgebruik tussen 1997 en 2008 sterk gestegen is. De tijd die gebruikers doorbrengen op internet is gestegen van 8,3 uur per week in 2010, naar 9,8 uur per week in 2011 (STIR, 2011). Het toenemende internetgebruik lijkt een mogelijke oorzaak te zijn voor deze afname. Mensen zoeken meer en meer naar informatie via internet. Opvallend is dat gebruikers minder bereid lijken om te betalen voor het consumeren van content, dan voor toegang- of aansluittarieven voor verschillende soorten apparaten (Cross Media Monitor, 2010). Net als voor televisieprogramma's en muziek is het ook voor nieuws uit de krant tegenwoordig mogelijk om dit via meerdere media te raadplegen. Opmerkelijk is wel de groei binnen het wekelijkse tijdschriftensegment. Deze bladen worden veelal in de supermarkt verkocht, bevatten 'snack nieuws' en passen binnen de haastige levensstijl van de huidige vrouw (Küng, 2008).

2.2.3.2 Tablet en digitale tijdschriften

Een van de nieuwe media die de afgelopen jaren explosief is gegroeid is de tablet. In 2010 zijn miljoenen tablets verkocht en is het aantal huishoudens met een tablet sterk toegenomen. Door aangeschafte tijdschriftenapplicaties zagen tijdschriftentitels, zoals: *Wired*, *Vanity Fair* en *Men's Health*, het aantal downloads binnen korte tijd sterk stijgen (Señor & Wilpers, 2011). Uit onderzoeksresultaten van onderzoeksbureau Intomart GfK

blijkt dat het aantal Nederlandse tabletgebruikers tussen juni en december 2011 steeg van 725.000 naar 1,7 miljoen. Nog eens 3,4 miljoen Nederlanders zijn van plan om binnen een jaar een tablet aan te schaffen (Intomart GFK, 2011). Begin 2012 blijkt bij één op de acht Nederlandse huishoudens (12 procent) met gezinsleden onder de 65 jaar een tablet aanwezig te zijn, publiceert onderzoeksbureau Telecompaper. Bij twee procent van deze huishoudens is zelfs meer dan één tablet aanwezig (Helm, 2012).

Toch is het daadwerkelijk lezen van zowel dagbladen als tijdschriften op digitale platformen zeer gering. Dagbladen worden wel meer digitaal gelezen (34,7 procent) dan tijdschriften (10,6 procent) en beide via een PC. Een klein percentage van 1,8 procent leest het digitaal vanaf de mobiele telefoon, 1,7 procent vanaf de tablet en 0,1 procent via een digitale reader. Daarnaast blijken mannelijke consumenten vaker voor het digitale platform te kiezen dan vrouwelijke consumenten (NOM Print Monitor, 2011). Een ander resultaat uit het onderzoek van NOM Print Monitor is het feit dat hoogopgeleiden vaker kiezen voor de digitale versie van een tijdschrift of dagblad dan laagopgeleiden. Bepaalde leeftijdsgroepen blijken ook te kiezen voor specifieke digitale apparaten; 13 tot 34 jarigen kiezen voor de mobiele telefoon of smartphone en 34 tot 49 jarigen voor de computer of tablet (NOM Print Monitor, 2011). Nederland speelt een voortrekkersrol in Europa met betrekking tot online winkelen, waarbij alleen in het Verenigd Koninkrijk, Denemarken en Zweden het aantal personen dat online winkelt hoger ligt. Opvallend is de stijging binnen alle leeftijdsgroepen van 16- tot 75 jarigen, waarbij de stijging zelfs het hoogst is onder 65- tot 75 jarigen. Sinds 2006 is het aandeel ouderen dat via internet koopt bijna verdrievoudigd (CBS, 2012).

Een deel van de consumenten lijkt het lezen van hun tijdschriften via de tablet te kunnen waarderen. Hierbij geeft 40 procent van de tabletgebruikers aan tijdschriftenapplicaties te hebben aangeschaft en 25 procent heeft ook daadwerkelijk een tijdschrift gelezen op de tablet (Señor & Wilpers, 2011). Het explosief aantal stijgende tabletgebruikers lijkt op het eerste gezicht goed nieuws voor uitgevers. Toch lijkt de verkoop van tijdschriften op de iPad eerder te dalen dan te stijgen. Zo stellen Lucas en Uljee (2012) dat de verkoop van een van de digitale titels waar Señor & Wilpers (2011) zeer optimistisch over zijn, in juni 2011 nog een verkoop van 100.000 edities boekte, maar in november van hetzelfde jaar nog maar 22.000 stuks verkocht.

2.2.3.3 Weblogs en sociale media

Een andere opvallende ontwikkeling is het populaire medium weblogs. De stijgende populariteit van blogs wordt door Rettberg (2008) verklaard door het eenvoudige karakter van dit middel. Daarnaast blijven sociale media populair; de bezoekersaantallen van de microblog dienst Twitter en de sociale netwerksite Facebook blijven toenemen. In januari 2012 telde Twitter ruim 4,2 miljoen unieke Nederlandse bezoekers en waren er bijna zes miljoen Nederlandse Facebook gebruikers in februari 2012 (Oosterveer, 2012). De tijd die consumenten aan print en internet besteden is volgens Küng (2008) bijna gelijk, maar de verwachting is dat de tijdsbesteding aan internet sterk zal toenemen. Ook de advertentie-inkomsten op internet beloven te stijgen, in tegenstelling tot advertentie-inkomsten in print (Küng, 2008).

2.2.3.4 Deelconclusie

Het mediagebruik fluctueert en business tijdschriften, nieuwsweekbladen en special interest tijdschriften kampen met dalende lezersaantallen (Küng, 2008). De jongere generatie wordt zelfs de digitale generatie genoemd, waarbij het lezen van gedrukte boeken of tijdschriften bijna tot niet meer aan de orde is (Deuze, 2008). Content is in het veranderend medialandschap toegankelijke via diverse media en ook het internetgebruik neemt nog steeds toe. Andere veel gebruikte en opkomende media waar de tijdschriftenmarkt indirect mee te kampen heeft zijn de tablet, smartphone, blogs en sociale media. Daarnaast lijken consumenten open te staan voor het lezen van digitale tijdschriften via de tablet, maar is er nog geen constante stijgende lijn in de verkoop van digitale tijdschriften te ontdekken.

2.3 Voorlopige conclusies theoretisch kader

Voor de tijdschriftenmarkt geldt dat de komende jaren in het teken zullen staan van zoeken naar de juiste verhoudingen tussen het traditioneel uitgeven en het online aanbod. Nieuwe media zijn een belangrijke factor, er is continu sprake van convergentie en het mediagebruik onder consumenten verandert. Ook moet de tijdschriftenmarkt rekening houden met de toenemende vervaging van de scheidslijn tussen infrastructuur en media, waardoor content belangrijker wordt dan het medium (Rutten, 2007). Internet heeft een enorme impact op deze sector. Toch moet de tijdschriftensector dit als mogelijkheid benaderen om hun huidige portfolio crossmediaal te verbreden en te versterken. Door het aspect crossmedia in nieuwe businessmodellen te verwerken is er meer kans om inkomsten en oplages te verhogen en meer adverteerders te bereiken (Küng, 2008). Het introduceren van innovaties biedt organisaties een kans om zich te wapenen tegen de veranderingen in het medialandschap. Küng (2008) classificeert vier typen technologische innovaties: *incrementele innovaties*, *architecturale innovaties*, *discontinue innovatie* en *ontwrichtende innovaties*. Deze typering van innovaties is in de context van dit onderzoek inhoudelijk interessant, omdat de impact van de innovatie voor de organisatie, en wellicht de volledige tijdschriftenmarkt, beter te begrijpen wordt. Daarnaast is de diffusie- en innovatietheorie en bijbehorende gebruikersgroepen van Rogers (2003) in dit onderzoek relevant om een indicatie te geven van de consument en diens reactie op innovaties.

De tijdschriftenmarkt ondervindt concurrentie van nieuwe media, omdat de tijd besteed aan print afneemt (STIR, 2011). Hier zijn media zoals de tablet, smartphone, blogs en sociale media een mogelijke oorzaak van vanwege de diverse beschikbare content. Media-industrieën, zoals de tijdschriftenmarkt, zullen hun strategie moeten aanpassen om te kunnen voldoen aan de veranderende behoeftes van de gebruiker in het huidig medialandschap (Küng, 2008). Een van de strategieën om in te spelen op het veranderend medialandschap is het aanbieden van een combinatie van producten en diensten in print en online. Ook acquisitie van een ander bedrijf met kennis over een van de nieuwe media kan de innovatie ondersteunen (Küng, 2008). De strategieën die Küng (2008) onderscheidt zijn in de context van dit onderzoek het meest relevant en kunnen een beeld schetsen van de toegepaste strategie

Voornamelijk de jongere generaties lijken zich beter thuis te voelen in een digitale omgeving, maar ook andere gebruikers vervullen een nieuwe rol in het veranderend medialandschap. De gebruiker in het huidige medialandschap neemt grotendeels een interactieve en participerende rol aan en het aantal gebruikers van nieuwe media, zoals tablets, smartphones en sociale media, en internet stijgt zeer snel (Küng, 2008; CBS, 2009). Toch wordt de participerende rol van de gebruikers in het huidige medialandschap in twijfel getrokken (Deuze, 2008; Van Dijck & Nieborg, 2007; Van Dijck, 2009). De rol van de consument in het fashion tijdschriftensegment wordt ingedeeld aan de hand van de rollen die Slot & Ruhe (2011) onderscheiden. Dit betreffen: consumeren, creëren, conserveren en communiceren (Slot & Ruhe, 2011). In de context van dit onderzoek zijn deze rollen het meest relevant en passend bij de activiteiten die consumenten in de tijdschriftenmarkt kunnen uitvoeren.

3. Methode van onderzoek

Dit hoofdstuk behandelt de opzet van het onderzoek dat is onderverdeeld in twee delen. Deel één bestaat uit de casestudy, een kwalitatief onderzoek met een beschrijvend karakter. In de casestudy staan de producenten centraal. Hierin worden de huidige ontwikkelingen in de tijdschriftensector per case beschreven en verklaard. Het tweede deel, de enquête, is gebaseerd op de resultaten van de casestudy en is na afronding van deel één opgezet en uitgevoerd. Het kwantitatieve onderzoek stelt de gebruikers centraal, waarin hun behoeftes en voorkeuren voor nieuwe producten en diensten op het gebied van (online) fashion in kaart worden gebracht.

3.1 De casestudy: de producenten

Binnen de uitgeefsector zijn drie casussen van mediabedrijven uitgewerkt die allen een innovatie hebben geïntroduceerd als reactie op het veranderende medialandschap. Deze drie mediabedrijven zijn intensief op meso-niveau geanalyseerd, zodat de activiteiten van de bedrijven in kaart konden worden gebracht. De opzet van de casussen is voor alle organisaties gelijk. De case wordt ingeleid met een korte omschrijving. Daarna wordt de organisatie, inclusief de nieuwe en stopgezette activiteiten, marktpositie en marktaandeel, besproken. Ook komen hier de strategie en structuur, waarbinnen financiële resultaten, strategie en de toekomstvisie vallen, naar voren. Daarna volgt een SWOT analyse waarin wordt gekeken naar de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Ten slotte wordt afgesloten met een conclusie. De selectieprocedure van deze variabelen wordt in paragraaf 3.1.1.1 beschreven.

De casestudy wordt ook wel de gevalstudie genoemd en gekenmerkt door een intensieve benadering (Swanborn, 2008). Peters (2001) beschrijft de casestudy als volgt: “bij een gevalstudie gaat het om de intensieve bestudering van een verschijnsel binnen zijn natuurlijke situatie, zodanig dat de verwevenheid van relevante factoren blijft behouden” (Peters, 2001, p. 15). Bij intensief onderzoek wordt de ontstaansgeschiedenis, verdere veranderingen en de gehele complexe structuur van een verschijnsel beschreven aan de hand van een groot aantal variabelen. Deze worden toegelicht in paragraaf 3.1.1.2. Bij de casestudy is het van belang dat er een duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen het centraal te bestuderen verschijnsel en de ‘dragere’ van dit verschijnsel. De ‘dragere’ worden ook wel de eenheden waarbij dit verschijnsel wordt waargenomen genoemd (Swanborn, 2008). In dit onderzoek is het verschijnsel dat onderzocht is de veranderende strategie en mate van innovatie binnen de tijdschriftensector. De eenheden in dit onderzoek zijn organisaties in de uitgeefsector. De casestudy is zeer geschikt voor het intensief bestuderen van een of enkele voorbeelden van een sociaal verschijnsel (Swanborn, 2008). In dit onderzoek vallen daaronder de strategische veranderingen en innovaties binnen (internationale) mediabedrijven als gevolg van het veranderend medialandschap. Binnen dit onderzoek wordt onder innovaties het volgende verstaan: het in de markt zetten van nieuwe producten of diensten en het acquireren van bedrijven, producten of diensten (Van Driel, 2005). De casestudy heeft deels de rol van vooronderzoek, ondanks dat het ook een

volledige onderzoeksmethode is in dit onderzoek (Swanborn, 2008). De hoofdvraag en deelvragen lenen zich voor deze methode, omdat deze pas kunnen worden beantwoord als een beeld is geschetst van het veranderend medialandschap. Onderstaande deelvragen zijn aan de hand van de casestudy beantwoord:

1. In hoeverre zijn de innovaties van organisaties in de tijdschriftenmarkt succesvol in het genereren van bereik en omzet?
2. In hoeverre passen organisaties in de uitgeefsector hun strategie en structuur aan op de verschuiving van print naar digitaal?

In deze casestudy kunnen de casussen niet volledig worden gezien als *pars-pro-toto*, omdat er specifiek is gekozen voor innovaties met een progressief karakter (Swanborn, 2008). Er is dus geen sprake van een generalisatie van mediabedrijven als beeld van het gehele medialandschap voor print.

3.1.1 Operationalisering

3.1.1.1 Keuze en verantwoording onderzoekseenheden

Het selecteren van onderzoekseenheden is een eerste stap in de casestudy. Er bestaan verschillende manieren om een case te selecteren, zoals homogeen of heterogeen op de onafhankelijke variabele, selectie op de afhankelijke variabele of selectie op fasen in het ontwikkelingsproces (Swanborn, 2008). Selectie op de afhankelijke variabelen zijn in dit onderzoek het meest relevant, waarbij de variantie geminimaliseerd wordt en enkele *best practises* overblijven. Hierbij is het doel een analyse van de veroorzakende condities (Swanborn, 2008). In dit geval zijn enkele goed uitgevoerde cases, innovaties van mediabedrijven, uitgekozen om aan te refereren. Toch kan de inductieve statistiek niet worden gebruikt, omdat het aantal gekozen cases niet voldoende groot is om betrouwbare conclusies te trekken over een populatie van niet-onderzochte cases (Swanborn, 2008).

Een steekproef trekken bij een casestudy vraagt om een andere aanpak dan bij extensief onderzoek, zoals een enquête. Het is mogelijk om de casussen te selecteren aan de hand van een kader dat door de opdrachtgever ter beschikking wordt gesteld of door een reputatiesteekproef toe te passen. Bij laatstgenoemde wordt gebruik gemaakt van experts in het veld om een lijst van mogelijke casussen op te stellen (Swanborn, 2008). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van deze mogelijkheden. De online fashion afdeling van Sanoma Media doet recent veel onderzoek naar de (online) tijdschriftenmarkt en heeft daarom kennis in huis om de belangrijkste internationale mediabedrijven in kaart te brengen. De *best practices* inventarisatie, begin 2012 gerealiseerd door de afdeling business consultancy binnen Sanoma Media, vormt het kader in deze casestudy. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met de productmanagers van Viva.nl, Libelle.nl, Vrouwonline.nl, Grazia.nl en Styletoday.nl, waarbij zij input hebben gegeven voor mogelijke cases. De hoeveelheid casussen in dit onderzoek zijn niet gebonden aan specifieke aantallen, maar aan de tijdsduur, beschikbare relevante informatie en interessante initiatieven. Hierbij is het algemene criterium, informatierijkheid, in het selectieproces in acht genomen (Swanborn, 2008). Vooraf zijn een aantal voorwaarden opgesteld waar de casussen aan moesten voldoen, omdat er binnen deze

onderzoeksmethode geen algemene voorwaarden bestaan. De casussen moesten bij voorkeur beursgenoteerd zijn en dus over een jaarverslag beschikken, een organisatie zijn met wortels in de traditionele media en de afgelopen jaren innovaties hebben doorgevoerd die succesvol lijken te zijn in het genereren van bereik en omzet. In deze casestudy zijn vier specifieke innovaties geanalyseerd binnen drie organisaties. Deze organisaties zijn alle actief in de tijdschriftenmarkt. De volgende drie casussen zijn bestudeerd in dit onderzoek:

- **Hearst Magazines:** HTML5 website *GoodHousekeeping.com* & integratie e-commerce
- **Telegraaf Media Groep:** acquisitie van Hyves
- **Condé Nast:** 2D-tags *Allure* magazine

Er is voor deze casussen gekozen, omdat zij grotendeels aan de voorwaarden voldoen zoals hierboven beschreven. Zo zijn Hearst Magazines en Telegraaf Media Groep beursgenoteerde bedrijven en beschikken zij over een jaarverslag. Condé Nast beschikt daarentegen niet over een beursnotering, maar van deze innovatie bleek veel andere relevante documentatie beschikbaar. Ook hebben de drie mediabedrijven hun wortels in de traditionele media en zijn het middelgrote tot grote spelers in de uitgeefsector.

De eerste te onderzoeken case is Hearst Magazines met als specifieke innovaties de HTML5 website *GoodHousekeeping.com* en de integratie van e-commerce. Met de HTML5 versie van de website van *GoodHousekeeping* biedt Hearst Magazines de consument een website die vanaf verschillende apparaten gelijkwaardig werkt. Daarnaast wordt de integratie van e-commerce van Hearst Magazines geanalyseerd, waarbij zij e-commerce integreren in hun eigen digitale media. De case van Telegraaf Media Groep waarin de acquisitie van Hyves centraal staat is geselecteerd vanwege het uitzonderlijke karakter van deze innovatie. Het analyseren van de ontwikkeling en het resultaat van deze innovatie kan inzicht bieden in de kansen voor andere organisaties. Ook biedt het een basis voor de online enquête bij vragen naar mediagebruik en houdingen op het gebied van fashion. De derde en laatste case is eveneens een organisatie binnen de tijdschriftensector. Het betreft Condé Nast waar specifiek gekeken is naar het toepassen van 2D-tags in *Allure magazine*. Dit is de ontwikkeling van de eerdere QR-tag waardoor nu op visueel gebied meer mogelijkheden bestaan.

De gebruikelijke databronnen voor een casestudy zijn documenten, interviews met informanten en/of leden en observatie (Swanborn, 2008). In dit onderzoek past het verzamelen van informatie uit documenten het beste, vanwege het internationale karakter van de cases en de concurrentiegevoeligheid. Informatiebronnen als observatie en interviews zijn daardoor moeilijk uit te voeren. De variabelen zijn in kaart gebracht door zoveel mogelijk relevante informatie te verzamelen in documentvorm, zoals: jaarverslagen, krantenberichten, online artikelen, onderzoeksverslagen en informatie op de websites van de cases. Het materiaal van casestudies geeft veel ruimte voor interpretaties, theorieën en modellen en het is zeer lastig om hierbinnen een verantwoorde keuze te maken. Critici noemen ook de geringe hoeveelheid vrijheidsgraden binnen de casestudy als een punt van kritiek. Dit kan worden vergroot door meer cases te kiezen of het aantal meetmomenten te vergroten (Swanborn, 2008). In dit onderzoek is daar vanwege tijdsgebrek geen ruimte voor

geweest. Wel zijn de cases zeer zorgvuldig gekozen met behulp van de *best practices* inventarisatie vanuit Sanoma Media. Ook door de vooraf opgestelde voorwaarden aan de cases is getracht om een verantwoorde keuze te maken.

3.1.1.2 Variabelen

In alle casussen staan de innovaties en strategieën binnen de organisaties, als reactie op de verschuiving van print naar digitaal, centraal. Om een concreet beeld te schetsen van de casussen zijn een aantal variabelen opgesteld die in iedere case centrale onderwerpen vormen. Deze variabelen, zoals besproken in paragraaf 3.1, zijn grotendeels afgeleid uit eerder onderzoek naar mediabedrijven in Nederland (MediaMonitor, 2011). Dit betreffen: strategie, marktpositie, marktaandeel, nieuwe en stopgezette activiteiten, toekomstvisie en financiële resultaten. Verwacht was dat de variabelen strategie, marktpositie en marktaandeel te vinden zouden zijn in documentatie, zoals: in rapporten van MediaMonitor, artikelen van vakbladen en andere internationale databronnen. Informatie over de variabelen nieuwe en stopgezette activiteiten en financiële resultaten werd verwacht op de websites en in de jaarverslagen van de beursgenoteerde bedrijven aan te treffen. De data is verzameld over een periode van vijf weken.

3.1.2 Analyse

De analyse van intensief onderzoek, casestudy, start met het systematisch coderen en ordenen van het zeer diverse materiaal. De kwalitatieve data is minder precies en exact dan kwantitatieve data, maar in kwalitatief onderzoek wordt wel meer tijd besteed aan interpretatie volgens Swanborn (2008). Er zijn drie tradities te onderscheiden op het terrein van analyse: het onderzoek van organisaties-in-verandering gebaseerd op Yin, diverse kwalitatieve tradities en Miles en Huberman. Laatstgenoemde traditie is het meest genoemd en gebruikt in Nederland. Kenmerkend voor deze benadering is dat alle verzamelde data in een voorlopige monster-matrix wordt geplaatst. In dit onderzoek is de monster-matrix toegepast in de vorm van casussen waarin de al eerder bepaalde variabelen worden beschreven (Swanborn, 2008). Deze methode van Miles & Huberman is relevant in dit onderzoek vanwege de omvang en de diverse vormen van gebruikte data. Als eerste zijn zoveel mogelijk belangrijke spelers binnen het (print)medialandschap weergegeven in een netwerk, waarna een aantal relevante cases zijn gekozen en verder geanalyseerd. Per case is als eerste de organisatie geanalyseerd waarin de variabelen nieuwe en stopgezette activiteiten, marktaandeel en marktpositie, financiële resultaten en strategie zijn beschreven. Daarna is de innovatie of innovaties expliciet geanalyseerd. Aan de hand van beschikbare informatie over de innovatie op zich en met behulp van een SWOT-analyse. Ten slotte is per case in kaart gebracht wat andere organisaties binnen de tijdschriftensector van deze innovaties kunnen leren.

3.2 Enquête: de gebruikers

Het tweede deel van het onderzoek stelt de gebruikers centraal. Voor het samenstellen van de enquête zijn resultaten uit de casestudy gebruikt. Het generen van overzicht staat voorop in deze onderzoeksmethode: enquête of *survey*. Verder leent de *survey* zich om subjectieve

zaken als attitudes, houdingen, meningen en motieven te ondervragen (Wester, Renckstorf & Scheepers, 2006).

Om te bekijken wat het mediagebruik, de houdingen en rollen zijn op het gebied van fashion, onder vrouwen van 35 jaar en ouder, is een online enquête afgenomen. De onderzoeksmethode enquête is relevant in dit onderzoek, omdat een karakteristiek van dit onderzoeksdesign het verzamelen van een veelheid aan gegevens is. Hierdoor wordt een groot aantal eigenschappen of kenmerken gemeten die statistisch worden geanalyseerd (Wester, et al., 2006).

Onderzoeksgegevens die via internet worden verzameld, worden vaker bekritiseerd met betrekking tot de validiteit en de representativiteit, omdat de respondenten over een computer met internetverbinding moeten beschikken om deel te kunnen nemen (Wester et al., 2006). Hierdoor kan de populatie niet worden gezien als een afspiegeling van de samenleving. Toch kunnen we veronderstellen dat deze gegevens representatief zijn, omdat Nederland, na IJsland en Noorwegen, tot een van de grootgebruikers wat persoonlijk internetgebruik betreft behoort (Van Deursen & Van Dijk, 2011). De online enquête is aangeboden via de websites van *Libelle*, *Styletoday*, *Viva* en *Vrouwonline* en is via de nieuwsbrief van *Vrouwonline* gepubliceerd. Op de websites en de nieuwsbrief was een link naar de enquête aanwezig. Er is geen sprake van een maximaal aantal deelnemers aan de enquête, omdat het voorkomt dat vragenlijsten niet altijd volledig worden ingevuld door respondenten en daardoor onbruikbaar zijn.

De deelvragen die met behulp van deze onderzoeksmethode worden beantwoord zijn:

1. Hoe ziet het huidige mediagebruik op het gebied van fashion van de doelgroep eruit?
2. Welke rol en houding neemt de doelgroep aan als het gaat om de introductie van nieuwe producten en diensten op het gebied van fashion?
3. Welke activiteiten en daarbij behorende rollen neemt de doelgroep in op de fashion specifieke media?
4. Aan welke voorkeuren en voorwaarden moeten de fashion specifieke media voldoen?

De verzamelde gegevens moeten een overzicht bieden van het mediagebruik, houdingen, activiteiten en voorkeuren onder de doelgroep met betrekking tot print en online producten op het gebied van mainstream fashion. Een *survey* biedt overzicht in de mate waarin bepaalde verschijnselen voorkomen en met elkaar samenhangen (Wester, et al., 2006).

3.2.1 Operationalisering

3.2.1.1 Keuze en verantwoording onderzoekseenheden

Zoals hierboven beschreven is de enquête online uitgezet op een aantal websites van Sanoma Media, waardoor er geen sprake is van een steekproeftrekking. Een voordeel van de online enquête is dat het een zeer grote groep kan bereiken in een relatief korte tijd. Een nadeel is dat de ondervraagden wel toegang moeten hebben tot internet en een PC.

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit vrouwelijke gebruikers van Sanoma Media geïnteresseerd in mainstream en/of high-end fashion. Vanuit Sanoma Media is het verzoek

gedaan voor deze doelgroep, omdat zij hier groeimogelijkheden zien op het gebied van fashion. Deze doelgroep heeft de leeftijd van 35 jaar en ouder, waarbij er geen duidelijke maximum leeftijd wordt gehanteerd. Toch kan de onderzoeksdoelgroep niet als een afspiegeling van de gehele vrouwelijke populatie in Nederland geïnteresseerd in fashion worden gezien, omdat de respondenten allen al een abonnement hebben op of voorkeur hebben voor Sanoma titels.

Voor het versturen van de online enquête aan de respondenten is een aantal websites en een nieuwsbrief geselecteerd. De websites *Libelle*, *Styletoday*, *Viva* en *Vrouwonline* zijn geselecteerd aan de hand van bezoekerscijfers van de online meettool Aorta. De website van *Libelle* ontvangt 31,8 procent 50 tot 64 jarigen bezoekers, terwijl *Vrouwonline* de meeste bezoekers, een percentage van 29,3, in de leeftijd van 35 tot 49 jaar ontvangt. *Viva* heeft een percentage van 30,6 in de leeftijd van 35 tot 49 jaar en *Styletoday* een percentage van 36,8 (Aorta, 2012).

3.2.1.2 Keuze en verantwoording periode

De enquête is in de week van 9 april 2012 gepubliceerd op de websites van www.libelle.nl, www.styletoday.nl, www.viva.nl en www.vrouwonline.nl, en verstuurd via de nieuwsbrief van *Vrouwonline*. Er is specifiek voor deze week gekozen, omdat er dan nog voldoende tijd beschikbaar bleef voor het samenstellen, controleren en testen van de enquête. Via e-mail zijn de enquêtes als onderdeel van de nieuwsbrief verstuurd naar de nieuwsbriefabonnees van *Vrouwonline* en hun e-mailadressen zijn verkregen uit het databestand van Sanoma Media. De online enquête *tool* bundelt de resultaten van de enquêtes automatisch in een Excel bestand, waarna deze zijn ingevoegd in SPSS. Vooraf is er een pretest afgenomen onder 5 respondenten en aan de hand van hun feedback is de vragenlijst aangepast.

3.2.1.3 Variabelen

De vragen voor de online enquêtes zijn voor een groot deel samengesteld na het uitvoeren van de casestudies, omdat daardoor een beter beeld is verkregen van de mogelijke kansrijke producten. Ook zijn mini-interviews met medewerkers van Sanoma Media en documenten van deze organisatie gebruikt om de vragen vorm te geven. De enquête is samengesteld via het enquêteprogramma van Sanoma Media, *Messenger*. Een probleem waar *survey-onderzoeken* frequent mee te kampen hebben is non-respons, omdat potentiële respondenten om uiteenlopende redenen niet meedoen aan het onderzoek. Zo kunnen zij moeilijk te bereiken zijn of gewoonweg weigeren om mee te werken (Wester, et al., 2006). Een maatregel om de non-respons zo laag mogelijk te houden is het versturen van een introductie-email naar alle respondenten, waarin onder andere de doelstelling van het onderzoek wordt uitgelegd en de vertrouwelijke behandeling van de informatie (Wester et al., 2006). In dit onderzoek is het versturen van een introductie-email niet toegepast, omdat er een winactie aan het invullen van de enquête was gekoppeld. Op deze manier is geprobeerd de non-respons te beperken en de doelgroep te motiveren de enquête in te vullen. De ervaring binnen het online vrouwen cluster bij Sanoma Media is dat de respons op deze enquêtes altijd zeer hoog is. Uiteindelijk bleek maar een klein gedeelte van de

respondenten de enquête voortijdig te hebben verlaten, waaraan de winactie mogelijk heeft bijgedragen.

De variabelen in het kwantitatieve onderzoek zijn omvangrijk. De enquête bevat een aantal hoofdvariabelen, zoals: algemene informatie, huidig mediagebruik voor fashion, houding ten opzichte van innovaties op het gebied van fashion, activiteiten en meest favoriete mediatypes op het gebied van fashion. Uit de brainstorm van de afdeling online *fashion* van Sanoma Media zijn de volgende producten naar voren gekomen bij eerder onderzoek naar kansen voor online fashion: applicaties, blogs, tv-programma's, games, fashionwebsites, evenementen, sociale media en fashionwebshops (Leonie Ruhe, persoonlijke communicatie, 23 januari, 2012). Deze onderwerpen zijn toegevoegd aan de enquête vragen, aangevuld met resultaten uit de casestudy.

De enquête bevat 34 vragen en stellingen die zijn onderverdeeld in een aantal thema's die met subkopjes worden aangeduid. De volledige vragenlijst is in bijlage A te vinden. De enquête start met het in kaart brengen van het mediagebruik op het gebied van fashion. Hierbij konden de respondenten in een frequentietabel aangeven in welke mate zij gebruik maken van middelen, zoals: sociale media, tv-programma's, websites, tijdschriften, evenementen en webshops. Daarna wordt de houding gemeten ten opzichte van nieuwe producten en diensten op het gebied van fashion. Deze houding is gemeten aan de hand van de innovatietheorie van Rogers (2003). In de vragenlijst konden respondenten uit vijf stellingen kiezen die elk een type gebruiker representeerden. Hiermee kan slechts een indicatie worden gegeven van de type gebruikers binnen de doelgroep, omdat aanvullende vraagstellingen met betrekking tot houding in de enquête ontbreken. Vervolgens wordt de specifieke houding ten opzichte van fashionwebsites, fashionwebshops, sociale media, QR-tags en fashion/vrouwentijdschriften bevraagd. Hierbij zijn de thema's fashionwebsites, fashionwebshops, sociale media en QR-tags afgeleid uit de casestudy. Daarnaast wordt de rol van de gebruiker gemeten aan de hand van de vier rollen die Slot en Ruhe (2011) onderscheiden; consumeren, creëren, conserveren en communiceren. Per specifieke activiteit hebben de respondenten aangegeven welke activiteiten zij het meeste uitvoeren, zodat hier een rol aan kon worden gekoppeld. Ook kon op deze manier getoetst worden of de consument in het veranderend medialandschap een actieve rol aanneemt (Van Dijck, 2009). Vervolgens zijn de respondenten naar hun favorieten gevraagd en de reden voor het gebruiken van deze media. Dit is uitgevoerd voor websites, webshops, evenementen, tv-programma's, sociale media en tijdschriften. Ten slotte volgden vragen over de persoonlijke gegevens, zoals: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en maandelijkse winkelbudget. Afsluitend konden de respondenten in een open vraag nog aangeven welke producten of diensten op het gebied van fashion nog ontbraken.

Bij de constructie van een vragenlijst registreren onderzoekers vaak dat een verschijnsel zo complex of heterogeen van aard is, dat er meerdere vragen/stellingen moeten worden opgenomen in de vragenlijst (Wester, et al., 2006). Via een automatische route in de enquête kreeg de respondent alleen vragen te zien die relevant waren voor hem of haar. Wanneer de respondent bijvoorbeeld een negatief antwoord gaf op de vraag of zij gebruik maakt van tv-programma's, werden er geen vragen meer getoond over de mate en reden van gebruik van fashion tv-programma's. In de vragenlijst is onder andere gebruik

gemaakt van de meetinstrumentatie van Likert waardoor de respondenten konden aangeven in hoeverre men het eens of oneens is met het betreffende item (Wester, et al., 2006). De producten- en contentvoorkeur van de consumenten is gemeten aan de hand van een aantal stellingen, waar de respondent een cijfer tussen de 1 en 5 aan konden toekennen. Het cijfer 1 staat hierin voor zeer oneens en het cijfer 5 voor zeer mee eens. Ook hier komt de automatische route weer terug. Wanneer de respondent in het begin van de enquête positief had gereageerd op het gebruiken van webshops voor fashion, kreeg zij verder in de enquête vragen te zien over het gebruik van en activiteiten op fashionwebsites. Hetzelfde gold voor een negatief antwoord bij het gebruiken van sociale media voor fashion, waarbij de vragenlijst de vragen over sociale media automatisch overslaat voor de respondent.

3.2.2 Analyse

Nadat alle gegevens zijn verzameld, zijn deze geordend in SPSS. De respondenten kregen een unieke code, non-respons is eruit gefilterd en overige fouten zijn verwijderd. Ook data van eventuele mannelijke respondenten is verwijderd, omdat dit niet relevant bleek voor dit onderzoek. De resterende kwantitatieve data is geanalyseerd in SPSS. Met behulp van SPSS zijn frequentie analyses uitgevoerd en is er geprobeerd eventuele verbanden te leggen tussen variabelen. Ook zijn de gegevens over mediagebruik in combinatie met leeftijdsgroepen op significantie getest, om te bepalen of er afwijkingen bestaan tussen de doelpopulatie en de respondenten.

3.3 Samenvattend

In dit hoofdstuk worden het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek besproken. Het kwalitatieve onderzoek, dat uitgevoerd is onder drie casussen uit de tijdschriftensector, werd gedaan aan de hand van een casestudy. Deze casestudy geeft inzicht in de mate van innovatie binnen de tijdschriftensector ten tijden van het veranderend medialandschap. De variabelen die zijn gehanteerd, zijn afgeleid uit het rapport van MediaMonitor (2011).

Het kwantitatieve onderzoek, uitgevoerd onder 452 Nederlandse vrouwen in de leeftijd van 35 tot en met 68 jaar, werd gedaan aan de hand van een online enquête. De enquête geeft onder andere inzicht in het mediagebruik op het gebied van fashion. Ook is in de enquêtes gevraagd naar de houding ten opzichte van een innovatie op het gebied van fashion om zo een indicatie te kunnen geven. Deze houdingen zijn afgeleid uit de innovatietheorie van Rogers (2003). Daarnaast is ook de rol die de consument inneemt bij het gebruiken van verschillende media op het gebied van fashion bevraagd. De respondenten konden hiervoor activiteiten binnen verschillende media indelen op gebruiksfrequentie. Hierbij is gereflecteerd op de verschillende rollen die Slot en Ruhe (2011) onderscheiden. Ook is bekeken of de consument in het veranderend medialandschap werkelijk is veranderd van passief naar actief zoals Van Dijck (2009) stelt.

De onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek worden weergegeven in het volgende hoofdstuk. Als eerste wordt de organisatie van de betreffende case beschreven en daaropvolgend wordt de innovatie toegelicht. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre organisaties hun strategie aanpassen aan de verandering van print naar

digitaal binnen de tijdschriftenmarkt. Aan de hand van de financiële resultaten en strategie kan worden aangegeven of deze innovaties ook succesvol zijn in het genereren van bereik en omzet.

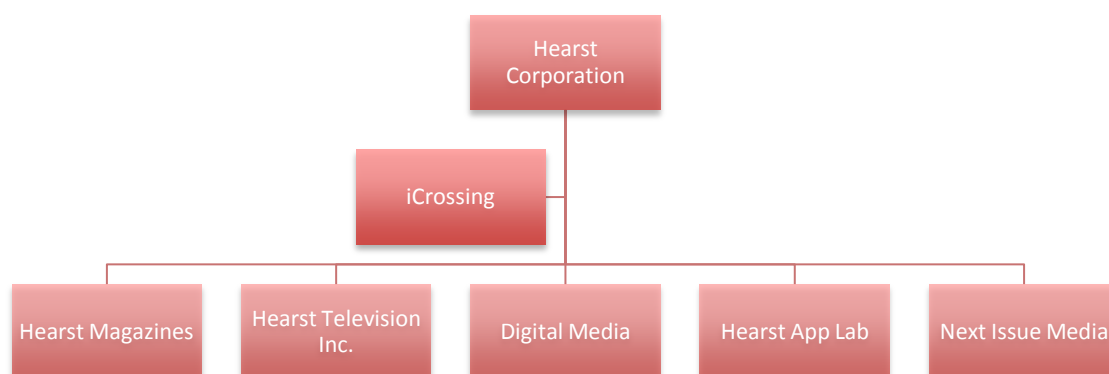
4. Casestudy

In dit hoofdstuk worden de drie organisaties beschreven, Hearst Magazines, Telegraaf Media Groep en Condé Nast, met in totaal vier innovaties. Zoals beschreven in het theoretisch kader wordt onder een innovatie een idee, praktijk of object verstaan dat een individu als nieuw beschouwt, zoals een nieuw medium of acquisitie van een bestaand medium. In alle casussen staan de innovaties en strategieën binnen de organisaties, als reactie op het veranderend medialandschap, centraal. Om te beginnen wordt de organisatie beschreven. Hierin komen de activiteiten, de marktpositie en het marktaandeel, de financiële resultaten en de strategie aan bod. Deze variabelen zijn besproken in paragraaf 3.1. Vervolgens wordt de innovatie uiteen gezet en volgt een SWOT-analyse. Ten slotte wordt per case een deelconclusie getrokken en afsluitend van dit hoofdstuk volgt een algehele conclusie. Met de casestudy wordt geprobeerd inzicht te krijgen in de mate van innovatie binnen de tijdschriftenmarkt en in de resultaten die deze innovaties met zich meebrengen.

4.1 Hearst Magazines: HTML5 website GoodHousekeeping & integratie e-commerce

Hearst Magazines, onderdeel van Hearst Corporation, lanceerde op 14 september 2011 de HTML5 versie van de website van *GoodHousekeeping*. HTML5 is de nieuwste versie in programmeertaal en wordt in paragraaf 4.1.5 behandeld. Hearst Magazines ziet HTML5 websites zelf als 'the holy grail' en heeft inmiddels een aanzienlijk aantal printtijdschriften voorzien van een gekoppelde website (Hearst, 2011). Een andere innovatie die Hearst kortgeleden heeft geïntroduceerd is de integratie van e-commerce op het gebied van fashion. Door een samenwerking aan te gaan met webshops, zoals bijvoorbeeld Amazon, en dit te integreren in digitale tijdschriften en op websites van tijdschriftentitels van Hearst wordt er meer omzet gegenereerd.

4.1.1 Activiteiten



Figuur 2. Organisatiestructuur Hearst Corporation

Hearst Magazines is onderdeel van Hearst Corporation, een Amerikaans mediabedrijf gevestigd in New York (zie figuur 2). In 1887 richtte William Randolph Hearst het bedrijf op en in 1896 verscheen het eerste tijdschrift in stripvorm: *The Yellow Kid*. Nu,

honderdvijfentwintig jaar later is Hearst Magazines uitgegroeid tot een wereldwijd commercieel mediabedrijf met ongeveer 200 vestigingen in meer dan 100 landen (Hearst, 2009). Zij zijn uitgever van 15 kranten, onder andere: *San Fransico Chronicle*, *Albany Times Union* en *The Houston Chronicle*. De tijdschriftenmarkt werd in 1903 betreden door de publicatie van *Motor Magazine*, waar in 1911 *GoodHousekeeping* aan werd toegevoegd. De jaren daaropvolgend is Hearst buiten de tijdschriftenmarkt getreden met een eigen productiebedrijf in korte films in 1929, de oprichting van een aantal radiostations aan het begin van 1920. Een tiental jaar later begaf Hearst zich ook op de televisiemarkt met een eigen televisiestation WBAL-TV in Baltimore. In 1993 werd de Hearst Interactive Media Group opgericht als reactie op de groeiende interesse in digitale media en zij focussen zich op strategische investeringen in digitale content. Hearst Television Inc. wordt in 1997 opgericht en bestaat inmiddels uit 29 televisiestations en twee radiostations. De digitale tak Hearst Digital Media, bestaat sinds 2006 en bevat meer dan 28 websites, 14 mobiele sites en ongeveer 150 applicaties voor iPad, iPhone en Android. Op dit moment geeft Hearst Corporation ook 19 digitale tijdschriften uit via de Samsung Galaxy Tab (Hearst, 2009).

De website *GoodHousekeeping.com* kent een bezoekersaantal van 1.837.000 unieke bezoekers in februari 2012 en het gelijknamige tijdschrift is de best lopende titel van Hearst Magazines (ComScore, 2012). In het general interest segment bestaan verschillende soorten websites met soortgelijke content. Toch zegt *GoodHousekeeping.com* zich hierin te kunnen onderscheiden door het bieden van kwalitatieve content zoals in het gelijknamige tijdschrift. De grootste groep online bezoekers van *GoodHousekeeping.com* heeft een leeftijd tussen 25-54 jaar. Onderwerpen die worden behandeld op deze general interest website voor vrouwen tussen de 25 en 54 jaar zijn: lifestyle, eten en diëten, beauty, home, familie en vakanties. Toch scoren vergelijkbare websites van andere uitgeverijen beduidend hoger in de Verenigde Staten. De website van *Marthastewart* heeft een bezoekersaantal van 4.019.000 en de website van *Oprah* een bezoekersaantal van 2.888.000 in februari 2012 (ComScore, 2012). Kanttekening is wel dat beide websites om een persoonlijkheid zijn gebouwd, dat ook een verklaring kan zijn voor de hogere bezoekersaantallen.

Een activiteit die de structuur van Hearst heeft beïnvloed, is de overname van de Franse tijdschriftenuitgever Lagardère in 2011. Met de overname van Lagardère zijn meer dan 100 internationale titels aan het portfolio van Hearst toegevoegd. Voor deze aankoop betaalde Hearst 651 miljoen euro en heeft daardoor een deel van de Nederlandse tijdschriftenmarkt in handen. De tijdschriften *Quote*, *Elle*, *Red* en *Santé* in Nederland zijn nu onderdeel van Hearst (Villamedia, 2011). Ook is in dat jaar een aantal eigen titels internationaal uitgerold, zoals *Cosmopolitan* in Armenië en Singapore en *GoodHousekeeping* in Zuid-Afrika en het Midden-Oosten (Hearst, 2011). Op digitaal gebied is in mei 2011 door dochteronderneming iCrossing een 'Live Media Studio' opgezet bestaande uit hulpbronnen gewijd aan real-time marketing, waarmee de consument kan worden bereikt.

Ook Hearst App Lab is in 2011 opgericht, waardoor Hearst Corporation een eigen mobiele media ontwikkelaar in huis heeft. NIM, Next Issue Media, is ontwikkeld om gebruikers te laten betalen voor content. Dit is een samenwerkingsverband tussen uitgeverijen waaronder Condé Nast, Hearst Corporation, News Corporation en Meredith Corporation. Sinds mei 2011 zijn er zeven digitale tijdschriften beschikbaar in de kiosk op de

Samsung Galaxy Tab. Er is bewust voor een Android besturingssysteem gekozen vanwege het feit dat uitgeverijen controle kunnen houden over waardevolle gebruikersdata en eigen prijsstellingmodellen kunnen ontwerpen. Bij het besturingssysteem van Apple zijn de uitgeverijen namelijk veel minder onafhankelijk (Wiedmann, 2011). Een andere opmerkelijke samenwerking die Hearst Magazines in 2011 is aangegaan is die met Amazon Kindle Fire. Dit is de tabletversie van de Amazon e-reader en werkt via het besturingsprogramma van Android. De lijn tussen tijdschriften en catalogussen vervaagt steeds meer, doordat de Kindle Fire edities doorlinken van producten naar Amazon (Moses, 2012).

4.1.2 Marktaandeel en marktpositie

Uit het jaarverslag over 2011 blijkt dat dit een positief jaar is geweest met betrekking tot omzet en winst, en ook een jaar met veel nieuwe (digitale) initiatieven. Met de overname van Lagardère werd Hearst Corporation op een na wereldleider als media-uitgever voor vrouwentijdschriften in het hogere segment (Wiedmann, 2011). Hearst Corporation neemt de derde plaats in als het gaat om top tijdschriftenuitgevers in Amerika met een totale tijdschriftencirculatie van 22.550.700 (State of the media, 2011b). Het Nederlandse aandeel van Hearst in de totale betaalde oplage steeg licht van 0,9 procent in het vierde kwartaal van 2010 tot 1 procent in het vierde kwartaal van 2011. Het Nederlandse aandeel van Hearst in de advertentiemarkt voor publiekstijdschriften is licht gedaald van 3,6 procent in februari 2011 tot 3,1 procent in februari 2012 (HOI-online, 2012). Er zijn geen exacte cijfers over het marktaandeel van Hearst Magazines bekend.

4.1.3 Financiële resultaten

Om de innovatie in de vorm van HTML5 websites en de integratie van e-commerce door Hearst Magazines beter te kunnen begrijpen, is het relevant om de structuur en strategie van Hearst Corporation te analyseren. De omzet van Hearst Corporation over 2011 wordt door Forbes geschat op \$3,8 miljard en blijkt een recordjaar te zijn geweest wat betreft omzet en winst (Forbes, 2011). Ondanks de publicatie van een jaarverslag, zijn er geen exacte omzetcijfers bekend gemaakt voor Hearst Magazines. Het online bereik van Hearst in de leeftijdsgroep 13+ was 2,5 procent in februari 2012 (HOI-online, 2012).

De snelle toepassing van een HTML5 platform, in vergelijking met de concurrentie, betaalt zich nu terug in bezoekersaantallen volgens vicepresident Hearst Digital Media Mark Weinberg. "I will not share exact metrics, but since GoodHousekeeping.com's redesign, the site has experienced record monthly traffic, unique visitors and page views" aldus Mark Weinberg (Bothelo, 2012). Op ComScore is een constante stijging in het aantal unieke bezoekers te zien vanaf de introductie in september 2011, waarbij in september 1.537.000 bezoekers de website van *GoodHousekeeping* bezochten en in januari 2012 maar liefst 2.501.000 bezoekers (ComScore, 2012). Het internet-onderzoeksbureau ComScore biedt haar klanten metingen van hun eigen website en die van de concurrentie met als doel het verkrijgen van meer inzicht in de gebruikers. Het betreft wel een commerciële partij, waardoor deze gegevens mogelijk niet representatief zijn. Wanneer we de innovatie van Hearst Magazines vergelijken met de HTML5 website van *The Financial Times* zijn er bij laatstgenoemde goede resultaten geboekt. In een half jaar tijd zijn er een miljoen

geregistreerde gebruikers aangemeld, die sneller betalen, meer content lezen en ook vaker terugkomen dan bij de standaard website (Kinsman, 2012). Er zijn nog geen definitieve financiële resultaten beschikbaar voor de integratie van e-commerce door Hearst Magazines.

4.1.4 Strategie

De missie van Hearst Corporation is, ondanks veranderingen door de jaren heen, hetzelfde gebleven. Deze bestaat uit informeren, inspireren en entertainen, gevoed door innovatie. In hun visie komt naar voren dat Hearst Corporation open staat voor innovatie, uitbreiding en diversificatie (Hearst, 2011).

In 2011 heeft er een aantal strategische veranderingen plaatsgevonden, zoals: de overname van Lagardère's tijdschriften, lancering van aantal titels in het buitenland, iCrossing groeide sterk, samenwerking met Amazon en de lancering van de HTML5 website voor *GoodHousekeeping*. De aanpassingen in de strategie zijn terug te leiden naar het feit dat Hearst Corporation haar zinnen heeft gezet op het worden van een multimediale tijdschriftenuitgever; "Challenging every notion of what a magazine company can be" (Hearst, 2011, p. 5). De nieuwe positionering, geïntroduceerd in 2011, is genaamd UNBOUND. Hearst wil hiermee aantonen dat zij verder willen kijken dan hun eigen markt en ook aanwezig willen zijn in andere mediamarkten (Hearst, 2011).

De huidige omzet van Hearst bestaat voor 90 procent uit activiteiten die in 1979 nog niet bestonden. Deze combinatie van bestaande en nieuwe activiteiten maakt Hearst Corporation geschikt voor het huidige medialandschap stellen zij zelf. "We have long been a leader in many media sectors and are rapidly expanding into new ones" aldus CEO Frank A. Bennack jr. (Hearst, 2011, p. 2). Dit geeft aan dat Hearst Corporation lang niet meer alleen een kranten- of tijdschriftenuitgever is. Op dit moment richten zij zich net als vele anderen in hun markt, op de snelgroeiende categorie persoonlijke apparaten, zoals de tablet en smartphone. Op dit moment heeft Hearst Magazines +/- 150 applicaties voor de iPad in huis en experimenteren zij met tablet-only merken voor de iPad, zoals: *CFG* en *Cosmo for Guys* (Hearst, 2011). De introductie van de HTML5 website voor *GoodHousekeeping* is het begin van een nieuwe websitestructuur voor Hearst. "This project forms the basis for the kind of site structure that we expect to roll out to the rest of the network over the next six to 18 months" aldus voormalig vicepresident Hearst Digital Media Mark Weinberg tijdens de onthulling van de nieuwe website van *GoodHousekeeping*. "We have a number of sites that we're in the process of redesigning and relaunching now and they will be relaunched fundamentally on the same kind of code base of HTML5 and they will be designed to be multi-platform. The kind of innovations we've baked into the Good Housekeeping relaunch will drive where we go with the rest of the network sites" (Horn, 2011).

Hearst neemt een sterke toename (14 procent) waar in websitebezoekers vanaf smartphones en tablets. Deze ontwikkeling van mobiel heeft ervoor gezorgd dat mobiel een onderdeel is van de strategie vanaf 2012. Rond het derde kwartaal van 2012 streeft Hearst er naar om alle merken uit het portfolio klaar voor mobiel te hebben gemaakt (Bazilian, 2012). Ook de integratie van e-commerce in digitale tijdschriften en websites is een gevolg van deze strategie. Daarnaast wordt content door de organisatie als zeer belangrijk gezien

en wil Hearst lezers content aanbieden via elk apparaat waaraan de lezers verbonden zijn. Het gelanceerde Content Lab op 7 februari 2011, in samenwerking met iCrossing, helpt adverteerders om interessante content te ontwikkelen en gesprekken aan te gaan met het publiek. Een van de vraagstukken waar vele uitgeverijen, en dus ook Hearst Corporation, mee te maken hebben is hoe je gebruikers kunt laten betalen voor content (Wiedmann, 2011).

4.1.5 HTML5 websites

HTML5 is de nieuwste versie van de HTML-webtaal, die dient om internetpagina's op te stellen. Het is het vervolg op HTML4. De opkomst van mobiel internet en mobiele apparaten is aanleiding geweest voor het ontwikkelen van HTML5. Deze versie wordt gekenmerkt door een hoog niveau van interactiviteit vanwege de integratie van video en audio. Een interessant kenmerk is de universele werking van HTML5 websites, waardoor er geen aparte mobiele websites of applicaties ontwikkelt hoeven te worden. Dit is voor de gebruiker een enorme stap vooruit, omdat de website op elk apparaat even goed werkt en beschikbaar is. Ook voor adverteerders zijn er voordelen, omdat dezelfde advertenties op alle platforms en applicaties uitgerold kunnen worden (MacManus, 2011). Dit kenmerk levert daarnaast ook kostenbesparingen op voor de producent, omdat er minder websites hoeven te worden gerealiseerd. Dit wordt mogelijk gemaakt door het kenmerk van HTML5 om video en audio te integreren zonder de noodzakelijke toepassing van Flash plug-ins. Veel apparaten, zoals de iPhone en de tablet, ondersteunen Flash niet, waardoor de algemene website vanaf deze apparaten vaak onbruikbaar is voor de gebruiker.

Een veelgehoorde kreet die past bij HTML5 is 'More power to the browser'. Er wordt meer op lokaal niveau georganiseerd, waardoor de informatie sneller wordt getoond. Ook de hiërarchische opbouw van de website maakt dat HTML5 sneller is. Daarnaast zijn de codes meer uniform en dus beter doorzoekbaar voor Google. Het inbouwen van een operating systeem maakt het mogelijk om grafieken of andere vakillustraties met twee coördinaten in de browser te bouwen, waardoor de gebruiker bijvoorbeeld een wereldkaart kan in- en uitzoomen, landen kan selecteren en de opmaak kan aanpassen naar eigen wens. Ook formulieren, controle op de invoervelden en meldingen kunnen gebruiksvriendelijker worden weergegeven. Samengevat is HTML5 sneller, uniformer en meer 'internet-eigen' dan zijn eerdere versies (Battjes, 2012).

Aanleiding voor het ontwikkelen van HTML5 websites is, onder andere, het nieuwe beleid van Apple dat in juni 2011 is ingevoerd. Dit nieuwe beleid houdt in dat 30 procent van alle omzet gegenereerd via de App Store toebehoort aan Apple. Uitgevers staan niet positief ten opzichte van het opgeven van dit hoge percentage en willen in plaats daarvan abonnees vanuit hun eigen website aanmelden. Toch zijn zij verplicht dezelfde abonnementsvoorwaarden en prijzen te hanteren zoals via hun iOS applicaties. Een ander meningsverschil ligt in het feit dat gebruikersinformatie van een iOS applicatie in het nieuwe beleid aan Apple toebehoort, terwijl uitgevers zelf de controle willen behouden over hun klantgegevens. Zoals vele andere uitgevers, was ook *the Financial Times* niet erg verheugd met het nieuwe beleid van Apple en zocht zelfs samen met Apple naar een manier om de applicaties in leven te houden. De toekomst ligt volgens *the Financial Times* bij het in eigen

beheer uitbrengen van Web applicaties, waardoor zij alle inkomsten behouden en de klantrelatie kunnen beheren (Whitney, 2012). Hearst gaat mee in de standpunten van *the Financial Times* en heeft ook om deze reden de HTML5 websites ontwikkeld.

4.1.6 Integratie van e-commerce op het gebied van fashion

Ook onderdeel van deze casestudy is de integratie van e-commerce die Hearst toepast op het gebied van fashion. Hearst probeert zeer actief meer omzet te genereren uit zijn tijdschriften, door onder andere de focus op e-commerce te leggen. In het veranderend medialandschap hebben uitgevers te maken met opkomende concurrentie van online spelers, zoals: webshops, blogs, websites en hun eigen adverteerders. Een voorbeeld is *Net-A-Porter.com*, die online shopping aanbiedt in combinatie met interessante content.

Hearst speelt in op deze marktveranderingen door van zijn tijdschriften een 'winkelbare ervaring' te maken voor de lezers. Webshops worden gekoppeld aan content, zoals voor fashionwebsites (Vega, 2011). Hearst heeft links toegevoegd aan digitale Kindle Fire tijdschriften die de gebruiker doorsturen naar de Amazon webshop. Ook op *GoodHousekeeping* worden naast recensies of redactionele producten, foto's van identieke of vergelijkbare producten getoond die te koop zijn via Amazon. De resultaten hiervan zijn veelbelovend met hoge tarieven, waardoor de website veel geld kan vragen aan adverteerders. De keuze voor Amazon onderbouwt John Loughlin, Executive Vice-president & General Manager, als volgt: "Amazon is a unique opportunity because they have gazillions of SKUs. When we feature a product, generally, it is available" (Moses, 2012). Toch heeft Hearst nog niet voor een specifieke e-commerce strategie gekozen, omdat zij nog steeds zoekende zijn naar welke e-commerce initiatieven het beste voor hun merken werken. "This will be a year when we are trying out a lot of different things" aldus Grant Whitmore, vice president Hearst Digital (Bazilian, 2012). Hierbij kan een tijdschriftentitel worden gekoppeld aan een specifieke online retailer of het vormen van ruimere samenwerking, zoals Hearst heeft gerealiseerd met Amazon.

Bevestiging voor de sterke focus op e-commerce die Hearst heeft ontwikkeld, kan worden gevonden in de in 2011 opgerichte e-commerce raad binnen Hearst. Deze is opgericht omdat Hearst graag een groter aanbod van e-commerce opties wil bieden, maar niet wil vervreemden van het publiek en de bestaande adverteerders. Er zijn veel verschillende manieren om e-commerce te integreren in print, zoals: QR-tags in een tijdschrift of de coproductie van een bewerkingspagina waar lezers alle producten van de pagina kunnen kopen via de e-commerce partner. Een voorbeeld van de laatst genoemde optie is de samenwerking tussen *Net-A-Porter.com* en *Harper's Bazaar*. De afgelopen jaren heeft Hearst behoorlijk wat ervaring opgedaan op e-commerce gebied en is ook zeker succesvol met de verkoop van \$25 tot \$30 miljoen aan abonnementen. In de toekomst wordt dit nog verder ontwikkeld, waarbij zij verder gaan dan alleen het verkopen van eigen producten, met herhaalde, doorlopende en nieuwe e-commerce initiatieven (Kaplan, 2011).

4.1.7 SWOT: HTML5 website & integratie van e-commerce voor Hearst Magazines

Zoals al naar voren komt in paragraaf 4.1.4 zet Hearst steeds meer in op digitale media en de relevantie van content. De verwachting is dat digitale content de komende jaren een steeds

belangrijkere rol in zal gaan nemen en meer van de oplages en advertentie-inkomsten van print content zal wegnemen. De focus bij Hearst Magazines is verschoven van het hergebruiken van hun content in het verleden, naar een focus op de mobiele markt in allerlei varianten. Hiertoe behoren onder andere de HTML5 websites en de integratie van e-commerce. De huidige- en vrij recente strategie laat zien dat Hearst Magazines een digitale weg heeft ingeslagen met veel ruimte voor innovatieve initiatieven en nieuwe verdienmodellen. Het introduceren van nieuwe initiatieven heeft als doel dat Hearst Magazines een alomtegenwoordige verschijning wordt op verschillende platforms en media. De realisatie van HTML5 websites, eerst voor *GoodHousekeeping* en daarna uitgerold voor andere websites, is een gevolg van deze strategie. Ook de integratie van e-commerce in digitale tijdschriften en websites van Hearst is een resultaat van de digitale focus. Sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van het toepassen van HTML5 websites en de e-commerce integratie van Hearst worden in onderstaande SWOT-analyse, zoals blijkt uit figuur 3, besproken.

Sterkten

Een van de sterkten van de HTML5 websites en e-commerce integratie is het crossmediale karakter van beide innovaties, waardoor de gebruiker en adverteerder optimaal kunnen worden bediend. In het veranderend medialandschap past dit ook bij de veranderende behoeftes van de gebruiker, waar de voorkeur uit gaat naar multimediale producten. Zowel HTML5 websites en de integratie van e-commerce in digitale tijdschriften en websites bieden de gebruiker extra gemak. Ook worden de gebruikers optimaal bediend via verschillende apparaten, zoals: tablet, PC en smartphone. Daarnaast bieden beide innovaties voordelen voor adverteerders, omdat dezelfde advertenties op alle platforms en applicaties uitgerold kunnen worden en adverteerders in toenemende mate vragen om dergelijke multimediale advertentieproposities (Leonie Ruhe, persoonlijke communicatie, 16 december, 2011). Ook kunnen de toegenomen advertentiemogelijkheden meer adverteerders aantrekken. Het biedt Hearst Magazines ook de mogelijkheid om in de toekomst merkextensions te creëren, zoals sterke digitale tijdschriften of websites die geen aanvulling in print nodig hebben. Op die manier kan de doelgroep worden vergroot en biedt het mogelijkheden tot kostenbesparingen.

Zwakten

Een zwakte van de integratie van webshops in content websites, zijn de twijfels over bereidheid tot aankoop onder de bezoekers van een website. Critici, zoals media-analist Ken Doctor, vragen zich af hoezeer gebruikers bereid zijn een aankoop te doen wanneer zij een website bezoeken voor het lezen van interessante content. Anderzijds is er wel degelijk bereidheid tot het kopen van producten via een digitaal tijdschrift onder tablet gebruikers, blijkt uit onderzoek uitgevoerd door Intomart GFK (Moses, 2012). Een mogelijke zwakte van HTML5 websites is het feit dat financiële resultaten nog grotendeels ontbreken en succes alleen wordt aangegeven in de vorm van bezoekersaantallen. Wanneer alle websites zijn omgezet naar HTML5 is dit uiteindelijk voordeliger voor de uitgever, maar het is nog onduidelijk hoe deze investering kan worden terugverdiend. Ten slotte kan de enorme

omvang van Hearst een mogelijke zwakte zijn doordat een innovatie vaak traag verloopt binnen een groot en log bedrijf (Küng, 2008). De toekomst moet uitwijzen of de digitale content ten koste gaat van print content, oftewel of er sprake is van kannibalisatie.

Kansen

In het kader van het veranderend medialandschap is het ontwikkelen van HTML5 websites en het integreren van webshops in digitale tijdschriften en websites, een goede wijze om in te spelen op de digitalisering en het crossmediale karakter van het medialandschap. Zo is ook Mr. Gurumohan van applicatieontwikkelaar GENWI van mening dat HTML5 voor uitgevers in toekomst een grote rol zal gaan spelen. "It gets said often, but there is really something to be said for the 'create once publish everywhere' model, especially for print publishers" (Johnson, 2011). Het uitbreiden van de e-commerce activiteiten en de ontwikkeling van HTML5 websites biedt Hearst de kans om meer consumenten aan te trekken. De e-commercemarkt is een snel groeiende markt op dit moment (Leonie Ruhe, persoonlijke communicatie, 16 december, 2011). Doordat de bereikte doelgroep wordt vergroot, is het interessanter voor adverteerders om zichtbaar te zijn in de media van Hearst. Touchscreen media lenen zich goed voor interactieve advertenties en leveren waardevolle gebruikersdata op, waarmee adverteerders kunnen worden geworven (Wiedmann, 2011). Daarnaast is er onder adverteerders en consumenten ook een groeiende behoefte aan crossmediale concepten (Leonie Ruhe, persoonlijke communicatie, 16 december, 2011). Gebruikers hebben ook profijt van deze innovaties, vanwege de vergrote gebruiksvriendelijkheid en de aanvullende diensten die zij aangeboden krijgen.

Toch moet de toekomst uitwijzen of deze strategie een groot publiek kan bereiken en daadwerkelijk winstgevend zal zijn voor uitgeverijen. Wanneer uitgeefbedrijven stug blijven aanhouden aan het uitgeven van traditionele printtijdschriften brengt dat de nodige risico's met zich mee. Daarentegen blijkt uit bovenstaande paragrafen dat Hearst continu op zoek is naar innovaties binnen hun sector. Cijfers van State of the Media (2011a) tonen een fluctuerende, dalende lijn in tijdschriftenoplagen aan en structureel dalende omzetten voor Hearst Magazines en concurrentie. De omzet voor de gehele Hearst Corporation is daarentegen gegroeid, zoals blijkt uit paragraaf 4.1.3, waar de overname van Lagardère wellicht een oorzaak van is. De tabletmarkt verwacht wereldwijd een snelle groei van +87 procent in 2012 ten opzichte van 2011. Van de consumenten geïnteresseerd in tijdschriften op een digitaal apparaat wil 87 procent nog steeds een print versie naast digitaal. Daarnaast verwacht meer dan de helft (54 procent) van de Amerikaanse consumenten binnen drie jaar een e-reader of tablet aan te schaffen (Magazine Media, 2011). Uit deze ontwikkeling kan men constateren dat er een licht afnemende behoefte is aan tijdschriften in de traditionele vorm, en een toenemende behoefte aan de digitale variant. De digitale focus van beide innovaties past bij deze ontwikkeling.

Bedreigingen

Beide innovaties brengen niet alleen maar kansen en sterkten met zich mee, maar er is ook sprake van externe bedreigingen. De snelheid van de technologie is aan de ene kant de kracht achter beide innovaties, maar anderzijds ontwikkelt de techniek zich zo snel dat de

innovaties snel achterhaald kunnen zijn. Het veranderend medialandschap kan ook door de snelle technologische ontwikkelingen een nieuwe teweeg brengen die HTML5 websites en/of de integratie van e-commerce weer voorbij streeft. Ook verandert het mediagebruik en de mediavorkeur van de consument sneller dan ooit en is het aanbod zeer groot. De besteedbare vrije tijd van de consument blijkt echter niet toe te nemen, waardoor het belangrijk is om op zoveel mogelijk media aanwezig te zijn. Dat realiseert Hearst zich voor een deel doordat de HTML5 websites en integratie met e-commerce op verschillende mediakanalen werken, maar daarnaast zijn sociale media en interactieve televisie ook steeds meer in opkomst onder consumenten. Met beide innovaties worden laatstgenoemde media niet ingezet, waardoor er een bedreiging ontstaat wanneer de concurrentie zich hierop richt. Daarnaast blijft het voor uitgevers, zoals Hearst, moeilijk om mediagebruikers geld te laten betalen voor digitale content. Next Issue Media, een app die is ontwikkeld om gebruikers te laten betalen voor content door het aanbieden van digitale tijdschriften op tablets, speelt in op de groeiende behoefte aan digitale content onder gebruikers. Er wordt gebruik gemaakt van een uitgeverij gecentreerd businessmodel waarbij wordt uitgegaan van inkomsten uit advertenties, abonnementen en losse verkoop. Toch wordt internet nog steeds geassocieerd met gratis content. Het is belangrijk dat Hearst haar gebruikers ook duidelijk iets extra's biedt als het om betaalde digitale content gaat.

Sterkten (intern)	Zwakten (intern)
Crossmediaal/multimediaal	Digitale content kan kannibalisatie op print content teweeg brengen
Gebruikers optimaal bedienen via verschillende apparaten	Onduidelijk hoe investering HTML5 terug verdiend kan worden
Adverteerders optimaal bedienen	Koppeling lezen en kopen passen wellicht niet bij elkaar
Mogelijkheid tot merkextensies	Groot en log bedrijf, waardoor innovatie traag verloopt
Meer adverteerders aantrekken	
Doelgroep vergroten	
Kostenbesparingen in drukken van tijdschriften	
Kansen (extern)	Bedreigingen (extern)
Snel groeiende tabletmarkt	Ingehaald worden door andere technologieën en innovaties
Snel groeiende e-commerce markt	Snel veranderende mediavorkeur consument
Toenemende vraag naar crossmediale concepten onder consumenten en adverteerders	Gebruiker wil niet betalen voor digitale content
	Digitale content onderscheidt zich niet voldoende van print content

Figuur 3. SWOT-analyse HTML5 websites & integratie van e-commerce door Hearst Magazines

4.1.8 Deelconclusie

Op dit moment worden de HTML5 websites en de integratie van e-commerce eerst als een soort experiment uitgerold voor een website, waarna een succesvol resultaat kan leiden tot het uitrollen naar de overige websites en digitale tijdschriften van Hearst. Door dit principe toe te passen heeft Hearst de mogelijkheid om innovatief te zijn, maar niet direct heel veel risico te nemen met nieuwe initiatieven. De snelle toepassing van een HTML5 platform, in vergelijking met hun concurrentie, betaalt zich nu terug in bezoekersaantallen volgens vicepresident Hearst Digital Media Mark Weinberg aangezien dit blijkt uit een stijging in het aantal unieke bezoekers sinds de introductie van HTML5. Het is nog vrij onbekend wat de integratie van e-commerce in het digitale tijdschrift van *GoodHousekeeping* Hearst heeft opgeleverd. Wel zegt Hearst zelf dat de resultaten veelbelovend zijn met enorm hoge doorklik-tarieven, maar cijfermatige onderbouwing ontbreekt. In de casestudy van Hearst Magazines wordt e-commerce onderdeel van hun strategie en bedrijfsactiviteiten en ondergaat een bestaande schakel (websites) een transformatie. Hierdoor wordt met deze innovatie de differentiatiestrategie toegepast, waarbij door het toevoegen van een nieuwe schakel in de bedrijfskolom een sterkere marktpositie wordt geprobeerd te verkrijgen (Verhage, 2004). De innovaties van Hearst behoren tot het type *architecturale innovaties*, zoals beschreven door Küng (2008). Het bestaande product wordt aangepast en er kan een andere doelgroep worden bereikt (Küng, 2008). Dit type innovatie is in staat om een productcategorie of zelfs het management van een bedrijf fundamenteel te veranderen. Het is bij dit type innovatie voor organisaties van belang om herstructureringen door te voeren, nieuwe markten te zoeken en productieprocessen te wijzigen (Küng, 2008). Dat Hearst zich bewust is van de gevolgen van dit type innovatie blijkt uit de digitale focus in de strategie, waaruit blijkt dat zij open staan voor nieuwe initiatieven en nieuwe verdienmodellen. Daarnaast verandert HTML5 ook de content productieprocessen, doordat de content nu geschikt moet zijn voor consumptie vanaf diverse apparaten.

Beide innovaties vormen een kans voor andere uitgevers, omdat ook zij te maken hebben met de verschuiving van print naar digitaal en mobiel in de toekomst. Hierdoor zijn de nieuwe verdienmodellen die aan de innovatie van HTML5 websites en integratie van e-commerce verbonden zijn ook interessant voor andere spelers in de uitgeefsector. Wel moet de toekomst uitwijzen in hoeverre de groei van de e-commerce markt zal doorzetten en of de traditionele mediabedrijven hier een positie in kunnen verwerven.

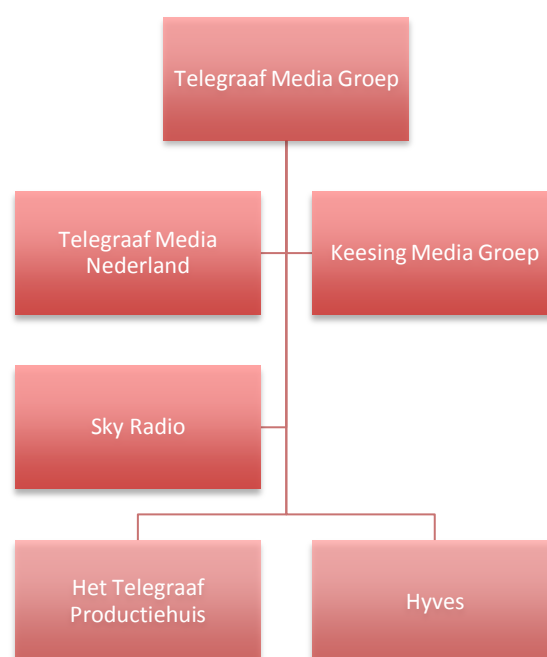
4.2 Telegraaf Media Groep: de acquisitie van sociale netwerksite Hyves

De Telegraaf Media Groep (TMG), een van de grootste mediagroepen van Nederland, kocht op 1 november 2010 voor €43,7 miljoen de sociale netwerksite Hyves (Zantingh, 2010). Hyves is een Nederlandse sociale netwerksite met een uniek bezoekersaantal van 5,9 miljoen in januari 2012 (ComScore, 2012). Door de acquisitie van Hyves voegt TMG een afwijkend product/segment aan zijn merkenportfolio toe en is TMG de eerste Nederlandse krantenuitgeverij met een eigen sociale netwerksite. Deze innovatie vindt plaats in de vorm van een acquisitie. Dit is interessant binnen dit onderzoek, omdat de tijdschriftensector waarschijnlijk kan leren van de koppeling van het tijdschrift *VROUW* met Hyves.

4.2.1 Activiteiten

Deze mediagroepen van TMG, zoals weergegeven in figuur 4, hebben leidende marktposities in dagbladen, puzzelbladen, tijdschriften en radio (TMG, 2012). De eerste editie van dagblad *De Telegraaf* verscheen in 1893 en het portfolio werd in 1977 aangevuld met de lancering van het entertainmenttijdschrift *Privé*. Met deze lancering betrad TMG de tijdschriftenmarkt en later zijn hier ook de titels *VROUW* (gratis dagbladtijdschriften van *De Telegraaf*), *JAN*, *Elegance* en *Starstyle* aan toegevoegd. Inmiddels heeft TMG de bladen *JAN* en *Elegance* verkocht aan andere partijen en is het blad *Starstyle* opgeheven. In 1999 werd de gratis, en nog steeds zeer populaire krant, *Spits* uitgebracht. TMG betreedt de digitale wereld in 2000 met de eerste e-commerce transactie via de website van *De Telegraaf* en in 2004 met de start van een aantal websites, zoals *speurders.nl*.

Het bedrijfsresultaat van TMG valt in 2004 een stuk lager uit dan voorgaande jaren. Hier zijn investeringen in de introductie van *De Telegraaf* zondagseditie en nieuwe online activiteiten de oorzaak van. Daarentegen zien zij in 2005 hogere opbrengsten door online activiteiten en enkele overnames terug. In 2006 wordt TMG steeds multimedialer met een speciale afdeling die crossmediale formats voor derden ontwikkelt: Het Telegraaf Productiehuis. Daarnaast wordt er één eindredactie verantwoordelijk voor print, internet, mobiel en web-tv. TMG neemt in 2006 ook een belang in GS Media BV die redactioneel verantwoordelijk is voor *geenstijl.nl*, *dumpert.nl* en *spitsnieuws.nl*. De activiteiten op het gebied van internet en av-productie worden in 2007 uitgebreid met de ingebruikname van twee studio's en de productie van twee sportprogramma's voor TROS. Ook breidt TMG zijn belangen uit in Sky Radio Group. Dat jaar wordt de hoogste nettowinst ooit geboekt: 400 miljoen euro. Echter wordt een jaar later, in 2008, het hoogste nettoverlies ooit van 360



Figuur 4. Organisatiestructuur TMG

miljoen euro genoteerd, veroorzaakt door verplicht aangekochte aandelen in ProSiebenSat.1. Als reactie hierop heeft TMG een aantal tijdschrifttitels verkocht aan de Britse uitgever Pelican Magazines Hearst. Ook vinden er kostenbesparende reorganisatieprogramma's plaats die pas in 2010 worden afgerond. Het beleggingsfonds van John de Mol, Cyrte, verhoogt in 2009 zijn aandelenbelang in TMG tot ongeveer 20 procent. In dit jaar stopt TMG ook met de zondagseditie van *De Telegraaf* vanwege tegenvallende advertentie-inkomsten. Deelnemingen die te maken hebben met teruglopende ledenaantallen, zoals de social community sites superdudes.nl en sugababes.nl en het tijdschrift FHM, worden verkocht in 2009 (MediaMonitor, 2011). Het jaar 2010 is, naast de bundeling van krachten op het gebied van distributie samen met Wegener, ook het jaar van de overname van het Nederlandse sociale netwerk Hyves, onderwerp van deze casestudy.

4.2.2 VROUW

Binnen deze casestudy is *VROUW*, de weekendbijlage van *De Telegraaf*, het medium dat zich richt op vrouwen met de interesses lifestyle, fashion en beauty. De algemene website van *VROUW* heeft 732.000 unieke bezoekers ontvangen in de maand januari 2012. Dit aantal bezoekers bestond uit iets meer mannen (52 procent) dan vrouwen (48 procent). Zij hebben gemiddeld een leeftijd tussen de 34 en 54 jaar (ComScore, 2012). Het in juni 2011 gelanceerde platform shop.vrouw.nl toont producten in *VROUW* gerelateerde categorieën en verwijst door naar de betreffende webshops. *De Telegraaf* ontvangt hierover een commissie, maar niet bekend is of dit over geïnteresseerde mogelijke klanten of over verkopen wordt berekend. Er is een koppeling met de printversie van *VROUW* doordat een deel van het aanbod van de webshop terug komt in het weekendtijdschrift (Twinklemagazine, 2011). De Hyvespagina van *VROUW* fungeert als een verlengstuk van de algemene website, maar dan met de toepassing van waardevolle gebruikersdata.

Een opvallende innovatie, die zich ook richt op de doelgroep van *VROUW*, is in 2011 gerealiseerd door TMG in samenwerking met PixSpree. Bezoekers van Telegraaf.nl kunnen binnenkort de kleding die sterren dragen op foto's direct bestellen. De samenwerking met PixSpree past in TMG's ambitie om de inkomsten uit e-commerce te laten groeien; het uitgeefconcern streeft naar een vervijfvoudiging van de e-commerce omzet. De ambitie is van ongeveer 10 miljoen euro in 2011 door te groeien tot 50 miljoen euro in 2016. Behalve groei uit eigen shops en mogelijke acquisities, moet de groei komen uit webwinkels voor het middenkleinbedrijf (Twinklemagazine, 2012).

4.2.3 Marktpositie en marktaandeel

In de publiekstijdschriftenmarkt, met specialisatie vrouwenbladen, is TMG een belangrijke speler, maar geen marktleider. Er is sprake van een marktaandeel van 31,9 procent en een stijging van 30,6 procent ten opzichte van 2004. De vrouwenbladen binnen het huidige portfolio van TMG zijn *VROUW* en *Privé*. *VROUW* is qua bereik nummer acht van de publiekstijdschriften, met een stijging van 0,2 procent ten opzichte van 2009. Sanoma Media is marktleider in de publiekstijdschriftenmarkt. Deze marktaandelen zijn niet alleen gebaseerd op oplages, maar ook op verschijningsfrequentie. Een wekelijkse titel heeft een groter aandeel dan een maandelijkse editie (MediaMonitor, 2011).

4.2.4 Financiële resultaten

De omzet van TMG over 2011 is met 2,5 procent gedaald naar €577,2 miljoen ten opzichte van €592,3 miljoen in 2010, als gevolg van een gedaalde advertentieomzet (TMG, 2011). Daarentegen is het digitale omzetdeel van TMG gestegen van 8,7 procent in 2010 naar 12,1 procent in 2011 (Boogert, 2012). Ondanks de stijging van 35,8 procent in online advertenties en kostenreducties door reorganisaties en samenwerkingsverbanden, kon de daling van 13 procent in printinkomsten niet worden gecompenseerd. De totale internetopbrengsten, waaronder Hyves en e-commerce vallen, stegen met 36,1 procent naar bijna €70 miljoen in 2011. Een oorzaak voor de daling van de totaalomzet ligt volgens TMG bij het uitblijven van de verwachte economische groei in Nederland en het ontstaan van een recessie. Ook verandert het medialandschap steeds sneller van print naar digitaal. Beiden ontwikkelingen hebben, volgens TMG (2011), een negatieve invloed op de advertentiemarkt en lezersmarktinkomsten. Bovendien kan de stijgende digitale omzet geen compensatie voor de sterk dalende printomzet bieden. Naast de sterk gestegen omzetten op internet is ook het bereik zeer groot; websites van TMG bereiken ruim 9 miljoen personen per maand (TMG, 2011).

De vraag of TMG werkelijk een vruchtbare innovatie heeft gerealiseerd door de acquisitie van Hyves kan op dit moment nog niet worden beantwoord. Het aankoopbedrag van Hyves bedroeg €43,7 miljoen (Zantingh, 2010). De eerste resultaten van Hyves blijven echter achter en de interne winst- en omzetdoelen voor Hyves in 2012 zijn niet meer haalbaar volgens het online Financieel Dagblad (Leupen, 2011).

4.2.5 Strategie

De visie en missie van TMG uit 2008 was het ervoor zorgen dat het ongeorganiseerde multimediale aanbod geordend bij de consument terecht komt, waarbij zij zich wilden richten op de jongere generatie, oftewel de internetgeneratie (Telegraaf Media Groep, 2008). “TMG is een innovatief mediabedrijf, dat groeit door zich te willen richten op de doelgroep van de toekomst, die veelal jonger is dan 35 jaar en veel van haar mediatijd doorbrengt op internet in het algemeen en op ‘social media’ in het bijzonder. TMG wil het toonaangevende mediabedrijf voor de internetgeneratie zijn. TMG biedt adverteerders de kans om deze doelgroep gericht via websites en sociale netwerken te benaderen” (TMG, 2010, p. 34). Er wordt binnen TMG gezocht naar groei door het exploiteren van content op nieuwe mediadragers, zoals tablets en mobiele telefoons. Zo willen zij het brede publiek, dat in de visie en missie van 2008 wordt beschreven, bereiken. Door het uitbreiden van het portfolio van TMG met verschillende typen mediabedrijven kan dit bereik worden gerealiseerd (TMG, 2011). De acquisitie van sociaal netwerk Hyves is een voortvloeiende uit deze strategie.

In paragraaf 4.2.2 zijn de stopgezette en nieuwe activiteiten van TMG beschreven. Deze zijn in een aantal gevallen grotendeels belangrijk geweest voor de huidige structuur en strategie. Het uitbreiden van het belang in Sky Radio Group, het uitbreiden van de digitale activiteiten door de acquisitie van Hyves en het bundelen van de krachten op het gebied van distributie samen met Wegener passen bij de nieuwe strategie die TMG vanaf 2011/2012 wil

voeren. Internet is een belangrijke pijler voor het creëren van financiële groei en de acquisitie van Hyves heeft geleid tot een stijging van 36,1 procent van de internetopbrengsten. TMG heeft de ambitie om in 2016 te zijn getransformeerd naar een leidend crossmediaal bedrijf door de online groei te versnellen. De inkomsten van gedrukte media staan namelijk steeds meer onder druk en concurrentie dreigt op het gebied van mediatijd en mediabestedingen. TMG heeft als doelstelling om in alle markten waarin zij actief is een marktleidende positie in te nemen. Het beleid dat daarvoor wordt gehanteerd is het maximaliseren van het aandeel in media(tijd)bestedingen van consumenten en bedrijven met als belangrijkste componenten: focus, bundeling van krachten, en investering in groei (TMG, 2011).

In de strategie voor 2012-2016 ligt de focus op drie platformen: print, online en radio. In het kader van deze casestudy is vooral het online platform interessant. Hierbij zet TMG, onder meer door middel van acquisities, offensief in op de kansen die de online omgeving biedt. TMG zet in op het versterken en behouden van haar bereik via sociale media, video en e-commerce. Crossmedia is in deze strategie de rode draad, omdat het mediabedrijf al haar krachten bundelt in gedeelde content, gedeelde verkooporganisatie en een crossmediale aanpak. Uiteindelijk hoopt TMG dat deze aanpak leidt tot een winstgevende groei en een crossmediaal bedrijf, waarbij de omzet voor meer dan de helft uit andere media dan printmedia afkomstig is. Zowel Hyves als TMG noemen de acquisitie een juiste manier om hun bedrijfsstrategieën te kunnen uitvoeren, dat voor TMG een impuls geven aan de digitale ambities en Hyves verbinden met andere activiteiten inhoudt (TMG, 2012).

4.2.6 Sociale netwerksite Hyves

Hyves is een, van oorsprong Nederlandse, variant van Facebook en opgericht in 2004. Gebruikers hebben de mogelijkheid om content te produceren, te consumeren en te delen. De afgelopen jaren heeft Hyves een enorme groei doorgemaakt met op het hoogtepunt een ledenaantal van 11,5 miljoen in december 2011 (Hyves, 2012). Toch staat dit aantal niet alleen voor actieve leden, omdat het ook veel inactieve accounts bevat. Andere sociale netwerken, zoals Facebook en Twitter, zijn de afgelopen twee jaar enorm in populariteit gestegen. Uit cijfers van ComScore blijkt dat Hyves niet meer leidend is in Nederland. Facebook heeft een totaal aantal unieke bezoekers van 8.779.000 in maart 2012, tegenover Hyves met 5.227.000 bezoekers. Dit resulteert in een toename van 33,9 procent voor Facebook ten opzichte van maart 2011 en een afname van 31,6 procent voor Hyves ten opzichte van maart vorig jaar (ComScore, 2012). In figuur 5 zijn de meest recente cijfers van ComScore af te lezen met betrekking tot het aantal unieke bezoekers in maart 2010 en maart 2011 van sociale netwerken in Nederland.

Het sociale netwerk Hyves is voornamelijk populair onder bezoekers tussen de 15 en 24 jaar, waarbinnen mannen iets sterker vertegenwoordigd zijn (Oosterveer, 2011). De marktpositie van Hyves was lange tijd sterk groeiend en redelijk stabiel, terwijl er nu sprake is van een daling in het aantal unieke bezoekers. Hyvers besteden een relatief grote hoeveelheid tijd op de website, maar Facebook weet zijn gebruikers nog langer op de sociale netwerksite te houden volgens ComScore (TMG, 2011). Gemiddeld besteden gebruikers

143,4 minuten per maand op Hyves tegenover 248,7 minuten op Facebook (Oosterveer, 2012).

Sociale netwerken bezoekers in Nederland– maart 2010 vs. maart 2011	Maart 2010 Totaal unieke bezoekers (x000)	Maart 2011 Totaal unieke bezoekers (x000)	Verandering (%)
Totale internet publiek: leeftijd 15 jaar en ouder	11.972	11.953	0
Sociale netwerksites	9.742	11.490	18
Hyves	7.692	7.650	-1
Facebook	3.717	6.556	76
Twitter	1.923	3.207	67
LinkedIn	1.830	3.118	70
Windows Live Profile	2.924	2.769	-5

Figuur 5. Gebaseerd op ComScore (2012)

Aanleiding voor de acquisitie is de sterke ontwikkeling van sociale media in Nederland. Uit het jaarverslag van 2010 blijkt dat TMG hier goed van op de hoogte is en op deze veranderende mediamarkt inspeelt door de overname van Hyves. De totale markt voor sociale netwerksites groeit met 18 procent van 9.742 naar 11.490 unieke bezoekers per maand in 2010 en 2011. Uit cijfers van ComScore uit 2011 blijkt dat Hyves nog steeds koploper is op sociaal mediagebied in Nederland met 7.650 unieke bezoekers in maart 2011. Toch is het aantal unieke bezoekers ten opzichte van 2010 gedaald met 1 procent en is het aantal unieke bezoekers aan Facebook in maart 2011 met 76 procent gestegen ten opzichte van 2010 (ComScore, 2011). Een groot deel van de doelgroep die TMG wil bereiken met haar nieuwe strategie bevindt zich dus op het sociale medium Hyves, waardoor zij met de overname nog meer bereik kunnen genereren.

Vanaf begin 2011 heeft TMG gewerkt aan synergieprojecten met andere activiteiten van TMG, waar onder andere het succesvolle Telesport/Hyves Tourspel met ruim 85.000 deelnemers een positief resultaat van is. De focus wordt verlegd van het gebruik door zoveel mogelijk unieke bezoekers, naar zoveel mogelijk algemeen gebruik. Ook is er sprake van een nieuwe strategie voor Hyves waarbij zij zich ontwikkelen van een vriendennetwerk naar een lokaal content netwerk, waarbij de focus wordt gelegd op nieuws, sport en entertainment (TMG, 2011). Directeur van Hyves Marc de Vries is ervan overtuigd dat mensen 'socialmediamoe' zijn en behoefte hebben aan verdieping in plaats van meer connecties. Hyves houdt veelbesproken thema's bij en levert hier nieuws bij in samenwerking met *Spits*, ook eigendom van TMG (Haakman, 2011).

4.2.7 SWOT: Sociale netwerksite Hyves van Telegraaf Media Groep

In voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat TMG in haar nieuwe strategie sterk inzet op een crossmediale benadering waarbij het online platform een centrale plaats inneemt. Er worden een aantal ontwikkelingen geschetst die reden geven voor deze nieuwe visie en strategie. De rol van content verandert door verspreiding via diverse dragers en de verschuiving naar gebruikers die content kunnen produceren, consumeren en delen.

Hierdoor moet dit voorheen onderscheidende kenmerk van TMG opnieuw gedefinieerd worden en de neemt de concurrentie toe. Consumenten hebben volgens TMG behoefte aan selectie, ordening en duidelijkheid. De komst van internet betekent niet alleen veranderingen voor adverteerders, maar ook een enorme toename in keuze voor de consument. Ten slotte is er in het nieuwe medialandschap sprake van toenemende schaalvergroting en van het toetreden van grote internationale spelers, waardoor TMG de krachten van het eigen portfolio crossmediaal moet bundelen (TMG, 2011).

De acquisitie van Hyves door TMG laat naast sterkten ook enkele interne zwakten zien. Daarnaast ondervindt TMG ook de potentiële impact van externe kansen en bedreigingen. De SWOT-analyse worden beschreven in figuur 6.

Sterkten

De acquisitie van Hyves en de crossmediale inzet van content van TMG via de huidige kanalen, zoals publiekstijdschrift *VROUW* en aanvullend via Hyves en de online webshop, levert een groot bereik van de doelgroep op blijkt uit de netto online bereikcijfers. Daarnaast kan de gebruikersdata die via Hyves wordt verkregen zeer interessant zijn voor adverteerders. Hoe meer kennis TMG heeft van haar doelgroep, hoe specifiekere advertenties ingezet kunnen worden voor adverteerders en hoe beter de adverteerders en de doelgroep bediend kunnen worden. Deze gebruikersinformatie kan ook worden toegepast in de printtitels van TMG, door de content nog beter af te stemmen op de interesses van de doelgroep. Op deze manier kan de multimediale strategie, zoals besproken in paragraaf 4.2.3, tot uiting worden gebracht. Het sterkere crossmediale portfolio dat mede dankzij de overname van Hyves is ontstaan, zorgt ervoor dat TMG minder afhankelijk wordt van inkomsten uit print en toch interessant blijft voor adverteerders. Het biedt adverteerders namelijk, net als in bovenstaande case, meer contactmogelijkheden met het publiek. Dit leidt ook tot een ander sterk punt van deze case, namelijk het crossmediaal inzetten van nieuws in print en op Hyves. Met het aanbieden van nieuws toegepast op de thema's waar de doelgroep op Hyves over praat, vindt er sterke branding plaats tussen Hyves en de doelgroep. Dit nieuws komt ook in printvorm, namelijk in *De Telegraaf* en *Spits*, terug.

Zwakten

Naast sterkten zijn er ook zwakten aan deze innovatie verbonden. De organisatie TMG haalt met de acquisitie van Hyves veel digitale expertise in huis. TMG is van origine echter een uitgeefbedrijf, waardoor de mogelijkheid bestaat dat content uit print één op één wordt doorgeplaatst op het sociale netwerk Hyves. Daarnaast heeft TMG een sociale netwerksite aan haar portfolio toegevoegd dat te kampen heeft met dalende bezoekersaantallen en een dalend bereik. Dit kan een zwakte blijken te zijn. Ook zijn de bezoekers van Hyves verschillend ten opzichte van de bezoekers van *VROUW*; Hyves kent veelal jonge bezoekers (15 tot 24 jarigen) en *VROUW* trekt een oudere leeftijdsgroep (35 jarigen en ouder). Ten slotte heeft deze innovatie geen experimentele fase doorlopen voordat tot aankoop is overgegaan en vormt het daardoor een groter risico voor TMG. Kijkend naar de tegenvallende resultaten van Hyves tot nu toe, waar het teruglopende aantal unieke

bezoekers onder andere oorzaak voor is, lijkt de zeer hoge investering in Hyves, €43,7 miljoen, lastig terug te verdienen

Kansen

De acquisitie van Hyves biedt een aantal kansen in het veranderend medialandschap. Gepersonaliseerde informatie biedt kansen voor nieuwe digitale, gepersonaliseerde abonnementen en betaalde applicaties. De bestaande doelgroep bij *VROUW* en bij andere titels kan interactiever worden benaderd via Hyves met waardevolle gebruikersdata als gevolg. Zo kunnen er gepersonaliseerde aanbiedingen worden gedaan, waar gebruikers en adverteerders van profiteren. Onder adverteerders is ook sprake van een toenemende vraag naar crossmediale advertentieproposities waar met deze innovatie op kan worden ingespeeld. Dit biedt mogelijkheden voor het creëren van nieuwe verdienmodellen voor TMG. Deze kunnen wellicht deels de dalende oplages van dagbladen en publiekstijdschriften en dalende advertentie-inkomsten opvangen. De lage instapkosten van internet zorgen voor een toename van nichewebsites en, door toenemende specialisatie, een hoger bereik onder de doelgroep. Toename van specialistische vraag biedt kansen voor TMG om bepaalde merken te lanceren of bestaande merken te versterken via Hyves. Ten slotte is TMG in de uitgeefsector de eerste en enige in het bezit van een eigen sociale netwerksite en vervult op dat gebied een voortrekkersrol. Hierdoor kunnen zij zich onderscheiden van de concurrentie.

Bedreigingen

Toch worden digitale initiatieven met enige voorzichtigheid uitgerold en wordt de acquisitie van Hyves voornamelijk gezien als een extra dienst in plaats van concurrentie voor bestaande printtitels. Ook brengt deze innovatie een aantal bedreigingen met zich mee. Zo is in paragraaf 4.2.1 beschreven dat het aantal unieke bezoekers van Hyves sterk daalt en het aantal unieke bezoekers van Facebook echter zeer stijgt. Ook de stijgende lijn in het bereik van en tijdsbesteding op Facebook kan Hyves overschaduw en de acquisitie minder rendabel maken.

Sterkten (intern)	Zwakten (intern)
Bereiken van zeer grote doelgroep via Hyves en bestaande media	Weinig ervaring met sociale media, risico op één op één doorplaatsen van content
Waardevolle gebruikersdata	Populariteit Hyves loopt terug
Extra adverteerders interesseren	Geen sprake van testfase, dus groter risico voor TMG
Crossmediaal inzetten nieuws in via print en Hyves	Verskil in bezoekers Hyves en <i>VROUW</i>
Sterker crossmediaal portfolio	Hoge investering in Hyves lastig terug te verdienen
Voortrekkersrol in uitgeefsector door enige met eigen sociale netwerksite	
Kansen (extern)	Bedreigingen (extern)

Mogelijkheid tot nieuwe verdienmodellen	Sterkere concurrentie van Facebook in bezoekersaantallen en bereik: kan Hyves overschaduwen
Specialistische vraag groeit	
Toenemende vraag van adverteerders naar crossmediale advertentieproposities	

Figuur 6. SWOT-analyse acquisitie van Hyves door TMG

4.2.7 Deelconclusie

De acquisitie van Hyves levert TMG een aantal kansen op en zorgt ervoor dat TMG een sterkere marktpositie kan bemachtigen. Het platform Hyves biedt de mogelijkheid om multimediaal aanwezig te zijn en content uit printtitels crossmediaal in te zetten. Toch neemt TMG wel een risico door de directe acquisitie van Hyves, zonder dat er een periode van testen of alternatieve aanwezigheid op een sociale netwerksite aan vooraf gaat. Door deze strategie neemt TMG een groot risico, ook omdat de kosten van de acquisitie zeer hoog waren. Ondanks de bijdrage van Hyves aan een stijging van 31,6 procent in 2011 van de totale internetopbrengsten en een stijging van 3,4 procent van het digitale omzetdeel, zijn de doelstellingen van TMG voor Hyves over 2012 al aan het begin van dit jaar afgeschreven. Wanneer Hyves in combinatie met andere media van TMG wordt ingezet zal moeten blijken welk rendement dit oplevert. Ook is er sprake van verschillende bezoekersgroepen op het sociale netwerk Hyves en de website van *VROUW*.

TMG maakt, door het niet inzetten van een experimentele fase voor Hyves, gebruik van de diversificatiestrategie. Dit staat voor de verkoop van nieuwe producten om geheel nieuwe markten te bereiken of juist om in te spelen op de steeds veranderende consumentenbehoeften. Kenmerk van deze strategie is de acquisitie van of fusie met een bestaand bedrijf, waardoor er meteen een groot deel van de kennis in huis is (Verhage, 2004). Daarnaast is deze innovatie transformationeel en radicaal van aard, waardoor bestaande systemen en processen worden onderbroken. Discontinue innovaties, zoals de acquisitie van Hyves, brengen nieuwe werkwijzen en materialen met zich mee. Ook zijn deze afgeleid vanuit een totaal nieuw vakgebied of een combinatie van bestaande en nieuwe kennis. Op organisatorisch niveau betekent dit dat er geheel nieuwe competenties moeten worden ontwikkeld om de huidige marktpositie te behouden of te versterken (Küng, 2008). TMG past de organisatie aan door de focus in de strategie op sterk op online te leggen. Deze nieuwe competentie willen zij sterk ontwikkelen in de komende jaren en de acquisitie van Hyves is hier onderdeel van. De innovatie valt ook deels onder een *ontwrichtende innovatie*. Het type product dat behoort tot dit type innovatie zorgt niet zozeer voor een hogere opbrengst, maar in de beginfase voor kleine marges en een geringe doelgroep (Küng, 2008). Toch voldoet de innovatie niet aan het kenmerk van een relatief simpele technologische ontwikkeling en ontstaat er nu juist minder vraag naar het product.

Deze innovatie is in zoverre een kans voor andere uitgevers, doordat de aanwezigheid op of zelfs het beschikken over een eigen sociale netwerksite bijdraagt aan een multimediaal portfolio. TMG erkent de noodzaak van het inzetten van verschillende media om de consument in het veranderend medialandschap te bereiken en ook andere

uitgevers zullen dit beamen. Toch hebben niet alle uitgevers de financiële mogelijkheden om eenzelfde innovatie toe te passen en zijn er maar een aantal sociale netwerken waar de doelgroep zo massaal op aanwezig is. Een kans is bijvoorbeeld wel het zelf ontwikkelen van een sociaal netwerk of platform, waar gebruikers iets extra's geboden wordt ten opzichte van andere sociale netwerken, of het opbouwen van een sterke aanwezigheid op bestaande sociale netwerken.

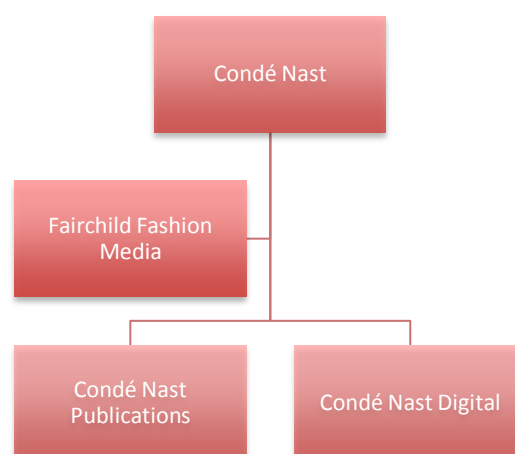
4.3 Condé Nast: de implementatie van 2D-tags in Allure magazine

Condé Nast Publications, onderdeel van de Amerikaanse Condé Nast Media Group, bracht in augustus 2011 een geüpdate uitgave van *Allure magazine*. Deze droeg het thema 'Free Stuff' en was geüpdate door het toevoegen van 36 2D-tags (Condé Nast, 2012). 2D-tags zijn de nieuwe variant van QR- of 1D-tags en door de 2D-tag te scannen met een smartphone, wordt de gebruiker doorverwezen naar een webpagina. Hierop kan interactieve of aanvullende content worden aangeboden. Er is gekozen voor een samenwerking met Microsoft om de mobiele markt naar een nieuw niveau te kunnen tillen. Het printtijdschrift wordt hierdoor mobieler voor de gebruikers van *Allure Magazine* en het 'Free Stuff issue' kan specifiek worden uitgebreid naar mobiele gebruikers (Montgomery, 2010).

4.3.1 Activiteiten

Het mediabedrijf Condé Nast publiceert in de Verenigde Staten 18 consumententijdschriften, vier business-to-business tijdschriften, 27 websites en ongeveer 50 applicaties voor mobiele telefoon en tablet (Condé Nast, 2012). De organisatorische opbouw van Condé Nast wordt weergegeven in figuur 7.

Condé Nast Publications wordt opgericht met de aankoop van *Vogue*. De jaren daarna volgen diverse tijdschriften die zich richten op nichemarkten. In 1991 wordt tijdschrift *Allure* opgericht. Condé Nast betreedt de digitale markt in 1995 door zijn eerste website te lanceren: Epicurious.com. De huidige dochteronderneming FFM, voorheen Fairchild Publications, wordt in 1999 aan het portfolio toegevoegd. De website Style.com wordt in 2000 gelanceerd en biedt een uitgebreid overzicht van het aanbod van de catwalks, trends en showbiznieuws. Zes jaar later worden er nog drie websites overgenomen en aan het portfolio van Condé Nast toegevoegd, zoals: reddit.com, nutritiondata.com en wired.com. Geen digitaal product, maar wel een zeer succesvolle merkextensie is de Vogue Fashion's Night Out die in 2009 is gestart en jaarlijks wordt herhaald. Vanwege het succes van dit evenement bij Condé Nast wordt in de enquête gevraagd naar de houding van vrouwen van 35 jaar en ouder ten opzichte van fashionevenementen. Een belangrijk moment voor de digitale strategie van Condé Nast is de lancering van *GQ* en *Wired* als digitale editie op de



Figuur 7.
Organisatiestructuur
Condé Nast

iPad in 2010. Vanaf juli 2010 is er een nieuwe directeur aangetreden, Robert Sauerberg, die een sterke digitale focus heeft.

Condé Nast is in mei 2011 de eerste uitgever die abonnementen aanbiedt via de App Store van Apple. De iPad applicatie voor het printtijdschrift *The New Yorker* is hier een eerste resultaat van. Deze dienst is een mijlpaal in de ontwikkeling van de digitale media-industrie en is tot stand gekomen na maandenlange onderhandelingen met Apple over de voorwaarden. Steeds meer printtitels zijn de laatste jaren voorzien van een applicatie, zoals: *Vanity Fair*, *Glamour*, *Golf Digest*, *Allure*, *Self*, *GQ* en *Wired*. Eind 2011 zijn er tien digitale edities voor de iPad uit het portfolio van Condé Nast beschikbaar (Condé Nast, 2012). In 2011 lanceerde Condé Nast 17 titels via de Kindle Fire en NOOK Color en ook is de printversie van Style.com gelanceerd. De Kindle Fire van Amazon en NOOK Color van Barnes & Noble zijn beiden e-readers waarop boeken, tijdschriften en kranten in full-colour gelezen kunnen worden. In september 2011 is de iPad editie van *The Daily W* gelanceerd die dagelijks geüpdate wordt en de consument de mogelijkheid biedt om producten te kopen, evenals toegang geeft tot tabletspecifieke artikelen, video's en foto's. Het doel van de applicatie is om iets totaal anders te creëren dan een replica van het tijdschrift *The Daily W*. Met het lanceren van deze applicatie vergroot Condé Nast haar bereik en implementeert zij haar mobiele strategie om zoveel mogelijk content naar zoveel mogelijk consumenten te krijgen (Johnson, 2011a). "The Daily's intent is to be multiplatform in the future, as more people get tablets and read publications on their devices, we will continue to see the market grow" aldus Condé Nast's Mr. Clayman (Johnson, 2011a, p. 1).

4.3.2 Allure magazine

Allure magazine is in te delen onder de categorie fashion & beauty, met een lichte focus richting beauty. Het tijdschrift is in 1991 gelanceerd en profileert zichzelf als de beauty expert die vrouwen advies kan geven over hun totale imago. *Allure Magazine* wordt geleid door Linda Wells. Het tijdschrift profileert zichzelf als de beauty expert die vrouwen advies kan geven over hun totale imago. De gemiddelde leeftijd van de lezer van de printversie is 32,5 jaar en de gemiddelde leeftijd van de online bezoeker is 41,5 jaar oud. In 2011 heeft *Allure magazine* een nieuwe periode aangekondigd waarin de ontwikkeling van content, het bereiken van (nieuw) publiek, 2D-tags en de herontwikkeling van Allure.com, inclusief e-commerce, een gevolg zijn (Condé Nast, 2012).

4.3.3 Marktpositie & marktaandeel

Condé Nast wordt gezien als een van de drie grootste tijdschriftenuitgevers in de Verenigde Staten, maar exacte cijfers zijn niet bekend. Toch heeft ook Condé Nast het niet gemakkelijk in de printindustrie en zijn vier tijdschriftentitels beëindigd in 2009, waaronder de publicatie *Gourmet*. De omzet van Condé Nast daalde in dat jaar met \$1 miljard, onder andere vanwege dalende advertentie-inkomsten. Het beëindigen van de vier titels is onderdeel van een groter bezuinigingsplan van de tijdschriftenuitgever, waarbij vele tijdschriftentitels 25 procent van hun budget moeten schrappen. Condé Nast blijft haar tijdschriftenportfolio dus continu aanpassen (The Daily Beast, 2009).

4.3.4 Financiële resultaten

Zoals eerder beschreven is Condé Nast geen beursgenoteerd bedrijf en geven zij geen openheid in cijfers. Wel is er informatie in krantenartikelen en op betrouwbare websites te vinden over Condé Nast. In paragraaf 4.3.2 is beschreven dat Condé Nast te kampen heeft met dalende omzetten en advertentie-inkomsten, waardoor er bezuinigingen hebben plaatsgevonden. Een redelijk vergelijkbare innovatie, ten opzichte van 2D-tags, door Condé Nast zijn digitale edities van tijdschriften op de iPad. Deze vergelijking is noodzakelijk in deze casestudy, omdat er geen financiële resultaten bekend zijn wat betreft de implementatie van 2D-tags in *Allure* magazine. Ook bij de digitale edities is een koppeling gemaakt tussen print en digitaal door het aanbieden van digitale versies van de printtijdschriften. De tijdschriftenabonnementen via iPad blijken binnen zes weken tijd 242.000 digitale gebruikers via de Apple's iTunes store binnen te hebben gehaald. Dit resultaat overtreft de verwachtingen van Condé Nast, maar een specificatie toont aan dat deze cijfers in de juiste context moeten worden gezien. De digitale edities zijn namelijk maar een klein onderdeel (1,3 procent) van de totale print circulatie eind 2010. Deze bedraagt 18,6 miljoen euro met 242.000 gebruikers. Meer dan de helft hiervan, 136.000, betaalde niets extra's om de digitale editie te bekijken, dus waren er uiteindelijk maar 106.000 betalende consumenten. De wekelijkse edities van de applicaties blijken succesvoller dan de maandelijkse edities, waarin vooral nieuws- en mannentitels en de vrouwenbladen achter blijven in gebruikersaantallen (Moses, 2011).

Allure magazine merkte door de innovatie een enorme toename van 38 procent in participatie in vergelijking met het jaar daarvoor, waarbij in totaal 444.572 tags zijn gescand. Een recordaantal en daardoor een groot succes volgens *Allure magazines* (State of the Media, 2011a). Ook waren de gebruikers tot 2,5 keer actiever dan reguliere PC-gebruikers, doordat zij eerst de 2D-tag moeten scannen met hun smartphone voor het ontvangen van informatie over de weggeefactie.

4.3.5 Strategie

De visie en missie van Condé Nast is het creëren, promoten, vermarkten en verkopen van hun merken. De missie draagt bij aan het succes van elk tijdschrift en website door middel van innovatieve oplossingen en continue nieuwe kwaliteitsnormen (Condé Nast, 2012).

In paragraaf 4.3.1 zijn de activiteiten van Condé Nast beschreven, waar een aantal veranderingen belangrijk zijn geweest voor de huidige structuur en strategie. De beschikbaarheid van *GQ* en *Wired* op de iPad, het aanbieden van abonnementen via de App Store van Apple, de iPad editie van *The Daily W* en de 2D-tags in *Allure Magazine* passen bij de nieuwe strategie die Condé Nast onder leiding van Robert Sauerberg wil voeren. Tot 2009 was een aantal websites, zoals *epicurious.com* en *style.com*, ondergebracht onder CondéNet, maar sinds 2009 zijn alle digitale activiteiten samengevoegd onder de tak Condé Nast Digital (MarketingVOX, 2009). Deze organisatorische wijziging betekende een herziening van de digitale strategie. De president van Condé Nast, Robert Sauerberg, heeft bij zijn aantreden in 2010 een nieuw tijdperk aangekondigd. Hierin gaat Condé Nast minder leunen op print advertentie-inkomsten, maar juist meer op het ontwikkelen van digitale

platforms, innovatieve producten en nieuwe marketing services om winst te creëren (Condé Nast, 2012).

Er zijn drie duidelijke prioriteiten gesteld die bij moeten dragen aan toekomstige groei en succes: een consument gericht business model, crossmediaal merkenmanagement en de oprichting van een multiplatform, geïntegreerde verkoop- en marketing organisatie. Met het opzetten van de digitale tak Condé Nast Digital ontstaat overzicht van de content en de ontwikkelende digitale markt. Merkomzetgroei wordt geoptimaliseerd door de verantwoordelijkheid voor singlewebsites, digitale verkoop en marketing naar het merkniveau te verplaatsen. Uitgevers kunnen hun aanbod nu benutten op allerlei platformen, waardoor het crossmediaal wordt. De derde prioriteit wordt gerealiseerd door Condé Nast Media Group te veranderen in een geïntegreerd multiplatform, multi-brand sales en marketing *powerhouse*. Er is sprake van integratie van print en digitale merken (Kaplan, 2010).

Het inzetten van 2D-tags en het ontwikkelen van *The Daily W* applicatie is een gevolg van de mobiele en digitale strategie van Condé Nast om content naar zoveel mogelijk consumenten te krijgen. Condé Nast heeft met het inzetten van de 2D-tag technologie een crossmediale combinatie toegepast van mobiel Web, 2D-tags, device ID, SMS en print. De samenwerkingspartner van Condé Nast, applicatieontwikkelaar GENWI, herkent de huidige trend van toename in gebruik van het mobiele Web en de hoge verwachting van gebruikers van eenzelfde ervaring via de tablet als via applicaties (Johnson, 2011b). "It's important to reach mobile consumers in a similar unique way across all platforms. One of the main challenges for the mobile industry from publishers will be the ability to use multiple platforms so every consumer can access the same content, regardless of what device they are using" stelt Mr. Gurumoham van applicatieontwikkelaar GENWI (Johnson, 2011b).

4.3.6 2D-tags

De 2D-tag of barcode is door *Allure magazine* gebruikt in hun 'Free Stuff issue' en is de evolutie van de 1D- of QR-tag die de afgelopen jaren veelvuldig gebruikt is voor diverse producten. Deze nieuwe variant maakt participatie en interactiviteit met potentiële consumenten en tijdschriftenlezers mogelijk. Het doel van 2D-tags is het koppelen van tastbare objecten, zoals printtijdschriften, aan het web om zo een digitale ervaring te creëren. In figuur 8 is de evolutie van de 2D-tag waarneembaar. Het begint met de platte barcode of 1D-tag die voor alle dagelijkse producten wordt gebruikt. Daarna volgt de QR-tag die bestaat in diverse formaten. Hierdoor worden berichten gecodeerd vanuit software die is samengesteld en bewerkt door gebruikers van internet. Tot slot komen Microsoft 2D-tags tot stand en deze bieden meer flexibiliteit door data te koppelen aan een server en te veranderen zonder aanpassing van de codes. Visueel zijn de 2D-tags ook aantrekkelijker, omdat deze te printen zijn in elke gewenste kleur en ook een afbeelding kunnen bevatten. Dit in tegenstelling met de doorsnee QR codes in zwart/wit (IMP, 2011). Door het scannen van de 2D tag met een smartphone wordt de gebruiker doorverwezen naar een webpagina



Figuur 8. Afkomstig uit IMP (2011)

met interactieve of aanvullende content. Dit kan crossmediaal in combinatie met print worden toegepast.

In samenwerking met Microsoft zijn de 2D-tags ontwikkeld en geplaatst in het tijdschrift en verwezen naar 159 verschillende weggeefacties ter waarde van \$725.000. Bij het scannen van een 2D-tag ontvingen de gebruikers 15 minuten voor het online komen van de weggeefactie een sms. Ook was er nog een speciale verrassingstag achterin het tijdschrift te vinden waarmee de lezers kans maakten op het winnen van één of zelfs het volledige aanbod weggeefacties (Montgomery, 2010).

Aanleiding voor de implementatie van 2D-tags in *Allure magazine* is het veranderend medialandschap. De focus verschuift steeds meer naar digitaal, hetgeen Condé Nast onder andere merkt aan tegenvallende advertentie-inkomsten uit print, zoals wordt beschreven in paragraaf 4.3.2. "For the last five years Allure's Free Stuff Issue has given readers the chance to try products straight from the pages of the magazine" aldus Linda Wells, editor in chief Allure New York. "Every weekday in August thousands of beauty products and selected fashion items will be given away. Until now readers had to log on to their computer at a specific time to enter to win – we're still offering this form of entry, but wanted to provide more convenience. With the recent proliferation of mobile, we thought why not use that to connect our readers to the giveaway, from wherever they are?" (Kats, 2010).

Een redelijk vergelijkbare tag is de 'Augmented reality' tag die ook specifieke beelden kan herkennen door het scannen met een webcam of smartphone camera. Er wordt op deze manier een algoritme ingezet dat de content herkent van de pagina waaraan een platform of applicatie gekoppeld is die doorlinkt naar digitale informatie (IMP, 2011). Een andere optie zouden short codes, beeldherkenning en URL print zijn. Toch zijn deze andere technologieën niet gerealiseerd, omdat Condé Nast een technologie nodig had die automatische registratie mogelijk maakt. URL's kunnen dit niet realiseren, daarnaast mist beeldherkenning een duidelijke aansporing tot actie onder de consument en kunnen de shortcodes de hoeveelheid gegevens op de pagina's van *Allure magazine* niet aan. 2D-tags van Microsoft zijn daarom de meest geschikte technologie voor het verwijzen naar het Web vanuit print (Kats, 2010).

4.3.7 SWOT: 2D-tags voor Condé Nast

In voorgaande paragrafen blijkt dat Condé Nast de afgelopen jaren een aantal tijdschriftentitels heeft beëindigd en bezuinigingen heeft doorgevoerd in de budgetten van titels. Uitgevers van tijdschriften kijken in het veranderend medialandschap verder dan hun kernactiviteiten en proberen hun omzet te vergroten door het lanceren van digitale edities en het aanbieden van advertentie- en marketingdiensten in hun portfolio. Een toekomstige trend is de toename van crossmedia contentsystemen die allerlei bronnen van informatie via verschillende distributiekanaalen distribueren, zoals: print, internet of mobiele apparaten (IMP, 2011). In de strategie van Condé Nast staat digitale content via verschillende apparaten centraal, waarbij zij het transformeren in een multiplatform, multibrand verkoop en marketing powerhouse als prioriteit hebben. Technologieën als 2D-tags en 'augmented reality' geeft het lezen van printcontent een extra dimensie.

De innovatie in de vorm van 2D-tags door Condé Nast laat naast sterken ook interne zwakten zien. Daarnaast ondervindt Condé Nast ook de potentiële impact van externe kansen en bedreigingen. De SWOT-analyse worden beschreven in figuur 9.

Sterkten

Een van de sterktes van 2D-tags is de potentie om op een visueel aantrekkelijke manier de koppeling te maken tussen print en online. De voorloper van de 2D-tag, de QR-tag, nodigde minder uit om te scannen, terwijl deze innovatie de gebruiker eerder kan interesseren om te scannen. Met de innovatie kunnen huidige, maar ook potentiële, adverteerders worden bediend. Er kunnen dan zowel advertentiemogelijkheden in print als online worden aangeboden en ook samenwerking met webshops is een mogelijkheid. De 2D-tags kunnen bijvoorbeeld doorverwijzen naar een webshop van een grote leverancier. Deze crossmediale aanpak geeft Condé Nast de mogelijkheid om hun gebruikers optimaal te bereiken en te bedienen, door hen een optimale mix van print, online en mobiel aan te bieden. Het toevoegen van 2D-tags in printtijdschriften speelt in op de behoeftes en het gebruik van de hedendaagse consument. De innovatie biedt Condé Nast ook de mogelijkheid om zich onderscheidend te positioneren in de uitgeefmarkt, omdat haar concurrentie deze technologie nog niet op grote schaal inzet.

Zwakten

Toch is het een zwakte dat de 2D-tag zich nog niet definitief in financiële resultaten heeft bewezen, waardoor het vooralsnog een investering blijft waarvan het rendement vrij onbekend is. Daarentegen is het waarschijnlijk dat de advertentie-inkomsten zullen stijgen, vanwege de extra mogelijkheden die de innovatie (potentiële) adverteerders biedt. Ook is deze innovatie sterk afhankelijk van de gebruiker, omdat deze eerst software moet downloaden en een smartphone of tablet moet bezitten om de 2D-tags te kunnen lezen. Daarnaast is ook een internetverbinding vereist voor het uitlezen van de code achter de 2D-tag. Ten slotte zijn gebruikers mogelijk nog niet bekend met 2D-tags en dat kan een extra drempel zijn voor de gebruikers.

Kansen

Innoveren door het toepassen van 2D-tags biedt kansen in het veranderend medialandschap, omdat de inkomsten op een andere manier dan alleen via print kunnen worden verkregen. De verwijzing naar websites, via 2D-tags, biedt adverteerders meer ruimte om de consument te bereiken. Het blijkt dat tabletgebruikers advertenties met een interactief karakter meer waarderen en eerder geneigd te zijn tot een aankoop via deze advertenties (Señor & Wilpers, 2011).

Bedreigingen

Deze innovatie brengt ook bedreigingen met zich mee; zo vormen digitale tijdschriften, zowel uit het eigen portfolio van Condé Nast als van concurrentie, een bedreiging. Hierin heeft de gebruiker namelijk direct toegang tot content uit print en de mogelijkheid om de aanvullende informatie te raadplegen die wordt aangeboden via 2D-tags. Toch maakt de

consument nog steeds veel gebruik van printtijdschriften, waar de innovatie op in speelt. De toekomst moet uitwijzen of er sprake is van kannibalisatie, waarbij de introductie van een nieuw product ten koste gaat van de verkoop van een al bestaand product binnen hetzelfde bedrijf (Verhage, 2004). Wanneer digitale tijdschriften in de toekomst meer geconsumeerd gaan worden kan dit ten koste gaan van het bestaande papieren tijdschrift en de noodzaak van 2D-tags verdwijnt wellicht .

Sterkten (intern)	Zwakten (intern)
Visueel aantrekkelijke manier koppeling print en online	Financiële resultaten ontbreken nog, dus onzekerheid over terugverdienmogelijkheid
Adverteerders beter bedienen	Extra software installatie nodig door gebruiker op apparaat
Gebruikers optimaal bereiken en bedienen	Internetverbinding vereist voor uitlezen
Onderscheidend positioneren in uitgeefmarkt	
Kansen (extern)	Bedreigingen (extern)
Nieuw businessmodel creëren	Kannibalisatie van printmedia door digitale tijdschriften; zowel uit eigen portfolio als van concurrentie

Figuur 9. SWOT-analyse integratie 2D-tags door Condé Nast

4.3.8 Deelconclusie

De innovatie levert Condé Nast een aantal kansen op, waardoor zij een stapje voor kunnen hebben op hun concurrentie in het veranderend medialandschap. Het inzetten van 2D-tags maakt een visueel aantrekkelijke combinatie tussen print en digitaal, waardoor ook de gebruikers en adverteerders van print worden bereikt. Dit kan als tussenstap fungeren voor gebruikers om de overgang te maken van printtijdschriften naar digitale tijdschriften. De digitale initiatieven worden bewust eerst klein in de markt gezet, zoals de 2D-tags bij *Allure magazine*. Condé Nast wacht af hoe succesvol de innovatie is en beslist daarna of het interessant genoeg is om bij andere producten toe te passen. Het nadeel van deze methode is dat er niet zo snel nieuwe gebruikers kunnen worden bereikt door deze innovatie, omdat zij eerst al bekend moeten zijn met het printtijdschrift *Allure magazine*. Het is niet duidelijk wat de exacte financiële resultaten van deze innovatie voor Condé Nast zijn, maar wel is er een toename van 38 procent ten opzichte van het vorige jaar in participatie waargenomen. Deze toename wordt veroorzaakt doordat gebruikers de 2D-tags eerst moeten scannen met hun smartphone. Hierbij zijn in totaal 444.572 tags gescand. Een recordaantal en daardoor een groot succes volgens *Allure magazine*. Ook waren de gebruikers tot 2,5 keer actiever dan reguliere PC-gebruikers (State of the Media, 2011a). Condé Nast maakt gebruik van de differentiatiestrategie, waarbij door het toevoegen van een nieuwe schakel in de bedrijfskolom een sterkere marktpositie wordt geprobeerd te verkrijgen (Verhage, 2004). De 2D-tags van Condé Nast vormen ook een nieuwe digitale activiteit voor dit uitgeefbedrijf en dus een nieuwe schakel. De innovatie binnen Condé Nast, het toevoegen van 2D-tags aan

het printtijdschrift *Allure magazine*, bestaat uit aanpassingen en verbeteringen in bestaande technologieën. Deze *incrementele innovaties* ontstaan wanneer een industrie uit balans is en met behulp van deze innovatie wordt de klanttevredenheid onder andere verbeterd. Er wordt met bestaande kennis en technologische mogelijkheden dezelfde doelgroep bereikt als via het eerdere product. Het is daardoor voor organisaties belangrijk om hun gevestigde activiteiten uit te breiden en continu betrokken te zijn bij verbeteringen in het productieproces (Küng, 2008). Door bestaande offline en online producten te versterken probeert Condé Nast haar producten te verbeteren en de organisatie te versterken.

Deze innovatie is aan de ene kant een kans voor andere spelers in de uitgeefmarkt, omdat de 2D-tags lijken te leiden tot hogere participatie door gebruikers. Dit kan leiden tot een sterkere relatie met het merk, waardoor gebruikers zich langer verbinden aan het merk. Ook biedt het mogelijkheden voor andere uitgevers om print en digitaal te combineren. Toch is de 2D-tag technologie eerder een technologie die wordt gedreven door adverteerders en niet door uitgevers of consumenten. Om er winst uit te verkrijgen is het noodzakelijk om met een groot aantal gebruikers te kunnen communiceren en aan te kunnen tonen dat zij waarde toevoegen. Het digitale media platform Digiday is kritisch en stelt dat tijdschriftenuitgevers hier niet toe in staat zijn (Marshall, 2012). De toekomst moet uitwijzen of deze innovatie een kans biedt voor andere tijdschriftenuitgevers.

4.4 Algemene conclusie

Uit bovenstaande casestudies blijkt, dat alle geanalyseerde organisaties, Hearst Magazines, Telegraaf Media Groep en Condé Nast, te kampen hebben met dalende advertentie-inkomsten en oplages van hun printmedia. De toenemende verschuiving van print naar digitaal in het veranderend medialandschap, lijkt voornamelijk de aanleiding voor het realiseren van innovaties op digitaal gebied. Technologische veranderingen, zoals convergentie en de digitalisering van media, vragen om innovatie van de activiteiten van mediabedrijven om concurrentie voor te blijven en de behoeftes van consumenten te kunnen vervullen (Küng, 2008). Alle uitgeefbedrijven uit de casestudies realiseren innovaties of acquisities die voornamelijk digitaal van aard zijn. Ook verschuift de strategische focus van zowel Hearst Magazines, Telegraaf Media Groep als Condé Nast naar digitale media, waarin het aanbieden van een multimediale propositie aan consument en adverteerder centraal staat. Dit is volgens Küng (2008) een juiste manier om de bedreiging die internet vormt voor advertentie- en circulatie-inkomsten, om te zetten naar kansen. De multiplatform strategie, waarbij tijdschriftenmerken zichzelf kunnen versterken door, naast aanwezigheid op traditionele print, ook op internet, mobiele media en live evenementen actief te zijn, is een van de mogelijkheden (Küng, 2008).

Een overeenkomst tussen de innovaties HTML5 websites en integratie van e-commerce door Hearst Magazines en de 2D-tags door Condé Nast, is dat deze allen eerst als een soort experiment zijn geïntroduceerd. Op deze manier worden risico's verkleind en hebben slechte resultaten minder consequenties voor de uitgevers. Ook worden de innovaties met meer financieel vertrouwen uitgerold in andere media wanneer succesvolle resultaten zijn geboekt. De acquisitie van Hyves door TMG daarentegen brengt veel meer

risico's met zich mee, doordat deze innovatie niet als experiment is en kon worden ingezet. TMG maakt daardoor gebruik van de diversificatiestrategie. Mogelijke redenen van deze acquisitie zijn volgens Verhage (2004) het verminderen van het aantal concurrenten, verhogen van het marktaandeel, streven om in een aantrekkelijke groeimarkt voet aan de grond te krijgen en risico te spreiden. Hearst Magazines en Condé Nast passen de differentiatie strategie toe, waarbij zij een sterkere marktpositie proberen te verkrijgen door het toevoegen van een nieuwe schakel in de bedrijfskolom (Verhage, 2004).

Een verschil tussen de innovaties van de bestudeerde organisaties zijn de type innovaties die zijn toegepast. Condé Nast richt zich op aanpassingen en verbeteringen in de bestaande technologieën met een incrementele innovatie (Küng, 2008). Door het crossmediaal inzetten van bestaande offline en online producten kunnen zij de klanttevredenheid verbeteren en hun gevestigde activiteiten versterken en uitbreiden. Daarentegen kiest Hearst voor een architecturale innovatie, waarbij het bestaande product wordt aangepast en een andere doelgroep kan worden bereikt (Küng, 2008). De strategie van Hearst laat zien dat zij bereid zijn om herstructureringen door te voeren en zich op nieuwe markten te begeven. Ten slotte leidt de discontinue innovatie van TMG tot radicale veranderingen binnen bestaande systemen en processen (Küng, 2008). TMG past de organisatie aan door een nieuwe competentie op online gebied te verwerven en hier nog meer op in te zetten in de toekomst.

Andere uitgeefbedrijven of mediabedrijven kunnen van de besproken casestudies leren dat risicospreiding door de innovatie eerst als experiment in de markt te zetten goed werkt in de tijdschriftenmarkt. De verandering van consumentenbehoeftes gaat sneller dan een aantal jaar geleden, waardoor mediabedrijven op deze manier kunnen uitproberen wat wel en niet werkt. Ook innovatie in de vorm van een acquisitie levert op een snelle manier veel expertise op over een specifiek vakgebied. Daarentegen is een nadeel van innovatie in de vorm van digitale diensten dat de financiële resultaten en technologische ontwikkelingen vaak nog slecht zijn in te schatten en dat adverteerders noch relaties weinig budget inzetten op online en mobiel (Leonie Ruhe, persoonlijke communicatie, 23 januari, 2012). Businessmodellen zijn nog volop in ontwikkeling en de ontwikkelingskosten van de innovaties wegen niet altijd op tegen de uiteindelijke advertentie-inkomsten. Ook Küng (2008) is van mening dat bestaande businessmodellen in de nieuwe strategische omgeving vaak onbruikbaar zijn, maar technologische ontwikkelingen creëren daarnaast ook kansen. Zo maakt internet het mogelijk voor andere partijen, zoals sociale media, om toe te treden, kunnen niches worden bereikt en hoeven tijdschriften niet langer per se in print te worden uitgegeven (Küng, 2008). Het is voor andere spelers in de uitgeefmarkt verstandig om hun strategie, producten en diensten aan te passen aan het veranderend medialandschap en hierbij rekening te houden met de veranderende consumentenvoorkeuren. Door de toename in gebruik van internet en mobiele apparaten als een kans te zien, zijn er vele mogelijkheden om een gezond mediabedrijf te worden of te blijven in de toekomst.

In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van het kwantitatieve onderzoek weergegeven. Aan de hand van tabellen wordt inzicht verkregen in het mediagebruik van de respondenten, in de houding ten opzichte van innovaties op het gebied van fashion en in de rol van de respondenten in het medialandschap.

5. Analyse enquêtes

Het doel van deze analyse is om een beeld te schetsen van het mediagebruik, de houding en de rollen van de doelgroep op het gebied van fashion. De online enquête is verspreid via de websites van *Libelle*, *Styletoday*, *Viva* en *Vrouwonline* en heeft extra aandacht gekregen in de nieuwsbrief van *Vrouwonline*. Vanuit de enquête-tool Messagent zijn de gegevens geëxporteerd naar SPSS en ook in laatstgenoemd programma geanalyseerd. In deze paragraaf worden de resultaten per deelonderwerp, die zijn afgeleid uit de deelvragen, beschreven en toegelicht.

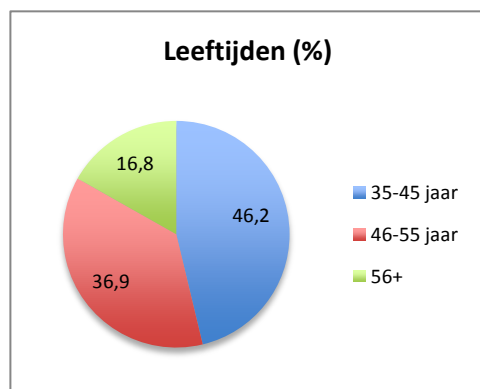
In het eerste deelonderwerp worden de algemene gegevens van de 452 respondenten beschreven om een beeld te krijgen vanaf welke website zij afkomstig zijn, de leeftijd, het opleidingsniveau en het maandelijks besteedbare budget aan fashion. Daarna wordt het mediagebruik op het gebied van fashion in kaart gebracht. Vervolgens worden de houdingen van de respondenten weergegeven ten opzichte van nieuwe producten en diensten op het gebied van fashion en een aantal specifieke media. In de enquête zijn stellingen voorgelegd aan de respondenten waardoor zij kunnen worden ingedeeld in een gebruikersgroep volgens de theorie van Rogers (2003).

Het volgende deelonderwerp beschrijft de activiteiten en favorieten van de respondenten per medium. Achtereenvolgens komen websites, webshops, sociale media, QR-tags, tijdschriften, evenementen en tv-programma's aan bod. Afsluitend worden de ontbrekende producten en/of diensten op het gebied van fashion besproken, afgeleid uit een vraag in de enquête naar producten en/of diensten die de respondenten nog missen op het gebied van fashion. In de resultaten is waar mogelijk een onderverdeling gemaakt in leeftijdsklasse. De tabellen genummerd met een cijfer (1, 2, 3, etc.) zijn in deze analyse opgenomen en in de bijlage zijn tabellen met een letter (A, B, C, etc.) te vinden.

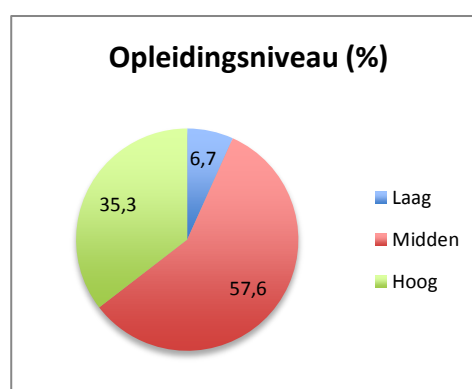
5.1 Algemene gegevens

In totaal hebben 1399 respondenten de enquête ingevuld, waarvan 452 respondenten aan de criteria met betrekking tot leeftijd en geslacht voldeden, namelijk vrouwen van 35 jaar en ouder. De respondenten bestaan voor 100 procent uit vrouwen (n=452). Van deze respondenten was het grootste deel, 223 personen (49,3 procent), afkomstig van *Vrouwonline*, 119 personen (26,3 procent) van *Styletoday*, 89 personen (19,7 procent) vanaf *Libelle* en 21 personen (4,6 procent) vanaf de website van *Viva*. Dit is terug te lezen in figuur A. De gemiddelde leeftijd is 47 jaar. Hierbij is de jongste respondent 35 jaar en de oudste 68 jaar oud. Vanwege de uiteenlopende leeftijden is ervoor gekozen om de leeftijden in klassen in te delen, waarbij drie gelijke klassen zijn gemaakt van steeds tien jaar. Uit figuur 10 blijkt bijna de helft van de doelgroep een leeftijd te hebben tussen de 35 en 45 jaar (46,2 procent) en maar een klein deel is 56 jaar of ouder (16,8 procent). De opleidingsniveaus zijn onderverdeeld in laag (LO, LBO en MAO), midden (MBO en HAO) en hoog (HBO en WO), waarbij de grootste groep een gemiddeld opleidingsniveau heeft (57,6 procent). De daaropvolgende groep heeft een hoog opleidingsniveau (35,3 procent, zie figuur 11).

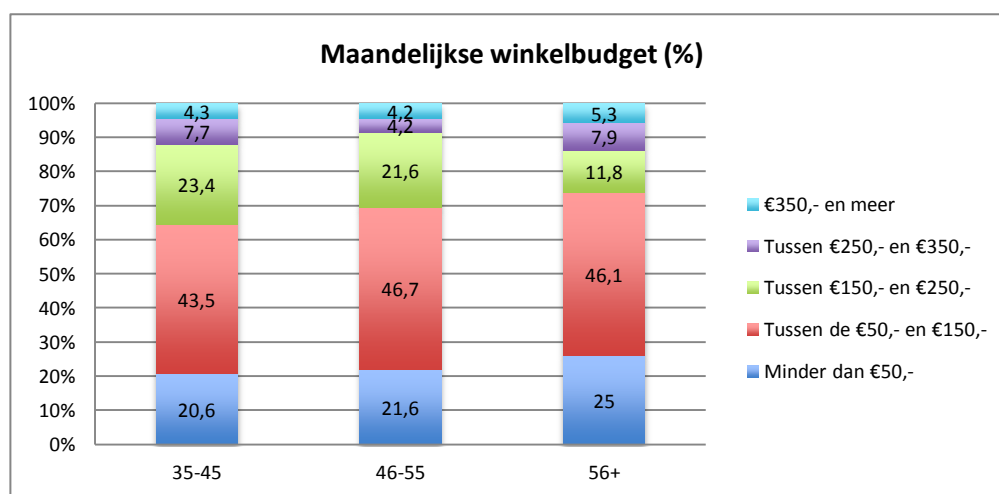
Het maandelijkse winkelbudget is onderverdeeld in leeftijdsklassen, waarbij uit figuur 12 duidelijk wordt dat in het algemeen tussen de €50,- en €150,- per maand aan kleding en accessoires wordt besteed door de doelgroep. Opmerkelijk is dat de wanneer de leeftijd toeneemt zowel de hogere winkelbudgetten als de lagere winkelbudgetten stijgen.



Figuur 10. Leeftijd



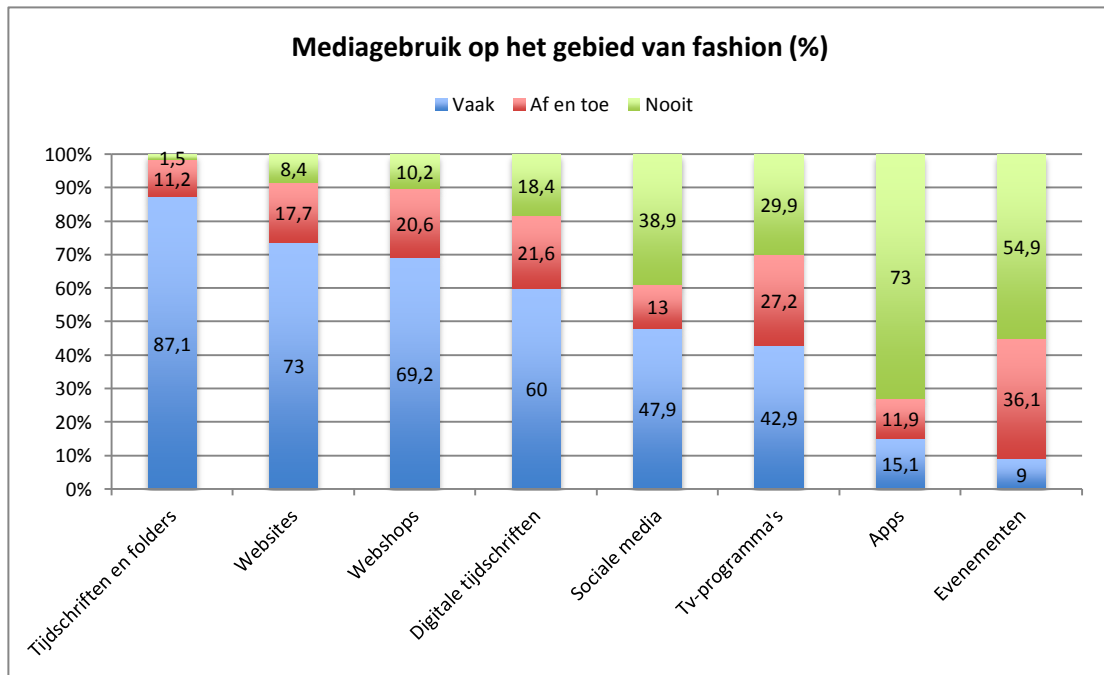
Figuur 11. Opleidingsniveau



Figuur 12. Maandelijkse winkelbudget, onderverdeeld in leeftijdsklassen

5.2 Mediagebruik van fashion specifieke media

Een van de trends in het veranderend medialandschap is de veranderende rol van gebruikers, zoals beschreven in hoofdstuk 2, waar mediagebruik onderdeel van is. Het mediagebruik op het gebied van fashion is gemeten aan de hand van een algemene vraag in de enquête. Hierbij konden de respondenten aangeven in welke mate zij gebruik maken van de verschillende media op het gebied van fashion. Uit figuur 13 kan worden geconcludeerd dat tijdschriften en folders het vaakst worden gebruikt (87,1 procent). Daarna volgen websites (73 procent), webshops (69,2 procent) en digitale tijdschriften (60 procent). Sociale media op het gebied van fashion worden door bijna de helft van de respondenten (47,9 procent) vaak gebruikt, maar daarentegen is de groep respondenten die deze sociale media nooit gebruikt bijna even groot (38,9 procent). Op regelmatige basis maken respondenten gebruik van evenementen (36,1 procent) en tv-programma's (27,2 procent) voor fashion. De media die het minst gebruikt worden voor fashion zijn apps (7,3 procent), evenementen (54,9 procent), sociale media (38,9 procent) en tv-programma's (29,9 procent).

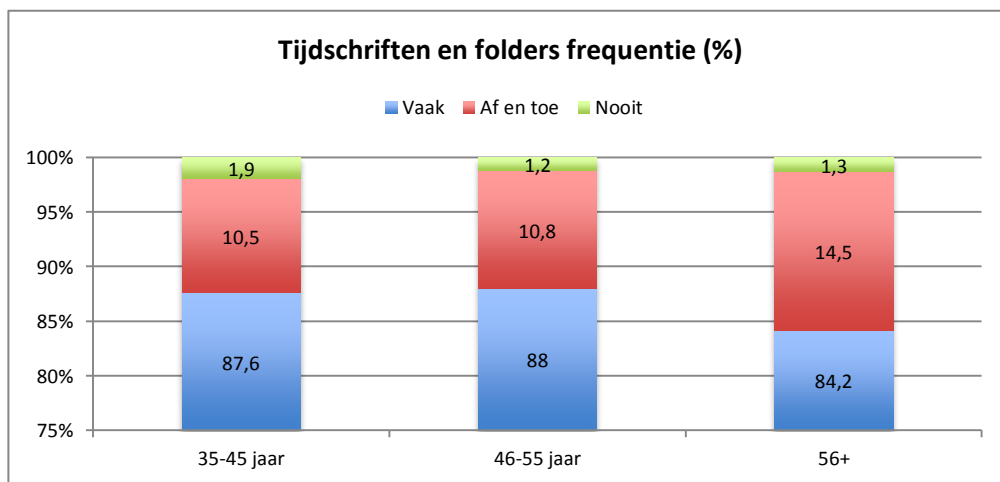


Figuur 13. Frequentie mediagebruik op het gebied van fashion

In onderstaande tabellen is de voorkeur van de respondenten voor verschillende media beschreven, onverdeeld in leeftijdsklassen.

5.2.1 Tijdschriften en folders

Deze mediumtypen worden op het gebied van fashion door de respondenten het meest gebruikt (87,1 procent), zoals blijkt uit figuur 13. In de onderverdeling per leeftijdsklassen, zie figuur 14, zijn er vrijwel geen verschillen tussen deze groepen te onderscheiden; bijna alle respondenten gebruiken tijdschriften en folders vaak.

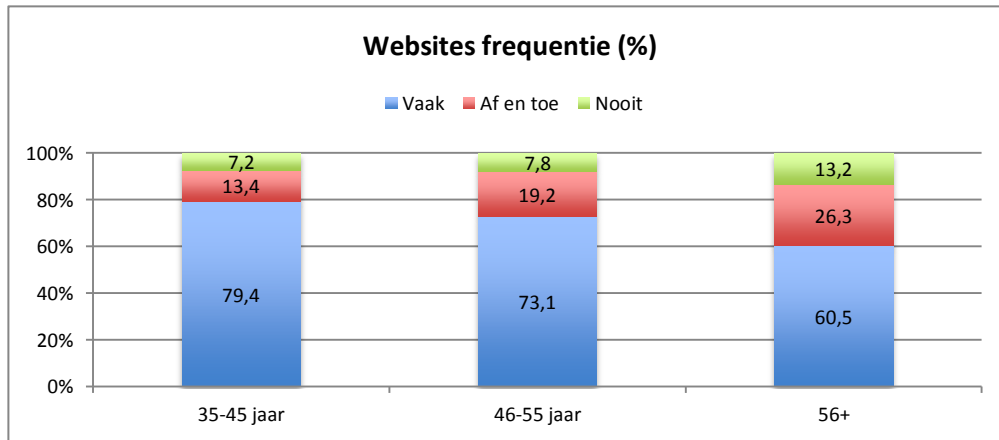


Figuur 14. Frequentie gebruik fashiontijdschriften en folders, onderverdeeld in leeftijdsklassen

5.2.2 Websites

Websites worden door 73 procent van de respondenten voor fashion gebruikt en binnen alle leeftijdsklassen ook op zeer frequente basis, blijkt uit figuur 13. Wel maakt de jongste leeftijdsgroep het meeste gebruik van websites (79,4 procent). In figuur 15 is een dalende lijn in gebruiksfrequentie te zien bij het oplopen van de leeftijd van de respondenten. Er is

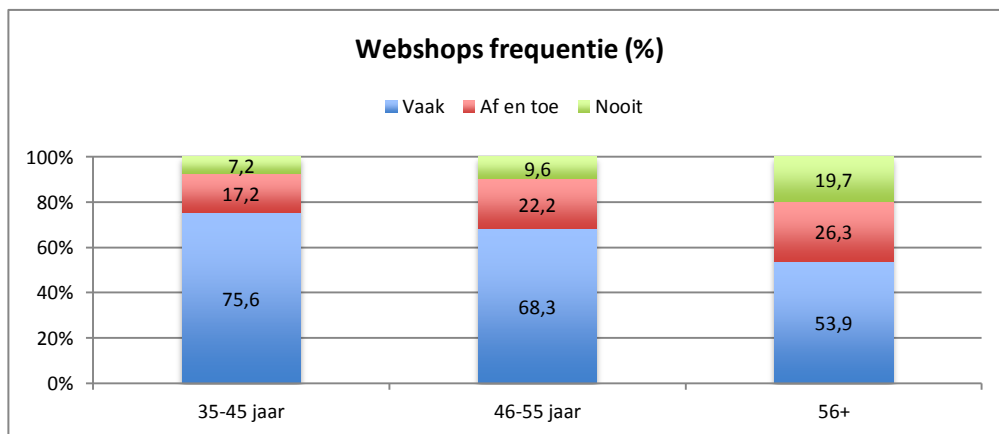
sprake van een significant verband tussen deze twee variabelen, zoals wordt beschreven in paragraaf 5.2.9. De groep respondenten die websites nooit gebruikt voor fashion is, met een klein verschil, het hoogste onder de leeftijdsklasse 56+ (13,2 procent).



Figuur 15. Frequentie gebruik fashionwebsites, onderverdeeld in leeftijdsklassen

5.2.3 Webshops

Figuur 13 toonde al aan dat webshops door een groot aantal respondenten worden gebruikt op het gebied van fashion (69,2 procent). Het gaat hierbij om het bezoeken van een webshop. De jongere leeftijdsgroepen lijken vertrouwd met dit middel, omdat zij er meer gebruik van maken blijkt uit figuur 16. Zo maken 75,6 procent van de respondenten in de leeftijd van 35 tot 45 jaar vaak gebruik van webshops, tegenover 53,9 procent van de leeftijdsklasse 56+. Ook hier is een afnemende gebruiksfrequentie waar te nemen bij het oplopen van de leeftijd. Er is sprake van een significant verband tussen deze twee variabelen, zoals wordt beschreven in paragraaf 5.2.9.

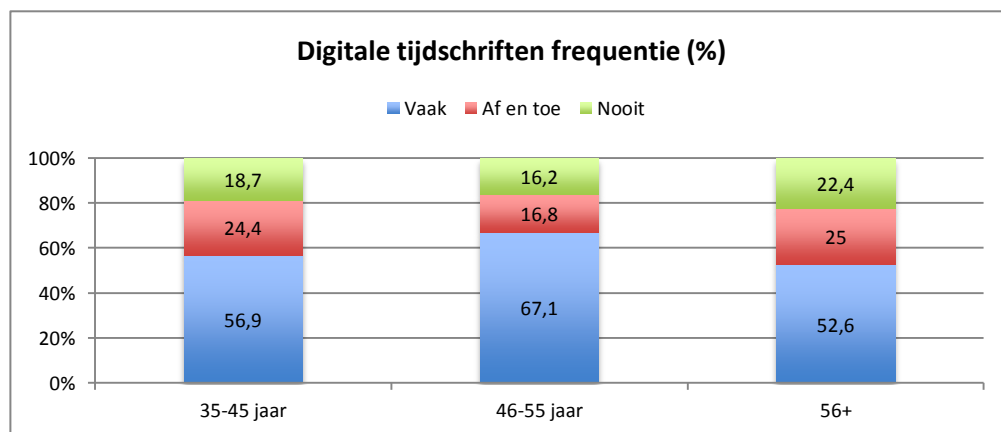


Figuur 16. Frequentie gebruik fashionwebshops, onderverdeeld in leeftijdsklassen

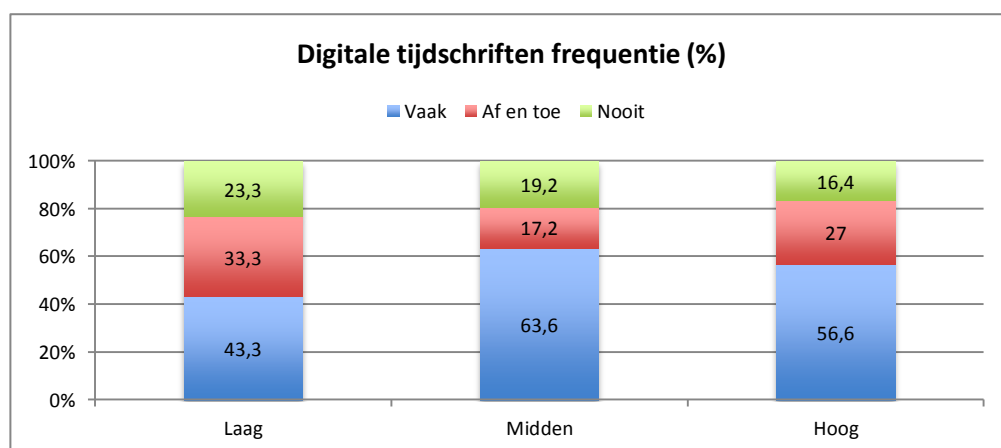
5.2.4 Digitale tijdschriften

Meer dan de helft van alle respondenten (60 procent) geeft aan digitale fashion tijdschriften te gebruiken, zie figuur 13. In de figuren 17 en 18 wordt een vergelijking gemaakt met de variabelen leeftijdsklassen en opleidingsniveau. Ondanks de verwachting dat digitale media veelal door jongere doelgroepen wordt gebruikt, maakt meer dan de helft in alle leeftijdsgroepen gebruik van digitale tijdschriften (figuur 17). De leeftijdsgroep 46-55 jaar (N=167) maakt het meest gebruik van digitale tijdschriften (67,1 procent). Er is ook voor een vergelijking gekozen tussen het opleidingsniveau en de gebruiksfrequentie van digitale

tijdschriften, omdat onderzoek van NOM Print Monitor uitwijst dat hoogopgeleiden vaker kiezen voor de digitale versie van een tijdschrift of dagblad dan laagopgeleiden (NOM Print Monitor, 2011). Uit figuur 18 blijkt dat onder de respondenten met het opleidingsniveau 'midden' en opleidingsniveau 'hoog' digitale tijdschriften het meest frequent worden gebruikt ten opzichte van laagopgeleiden. Er is sprake van een significant verband tussen de variabelen opleidingsniveau en het gebruiken van digitale tijdschriften voor fashion, zoals beschreven wordt in paragraaf 5.2.9.



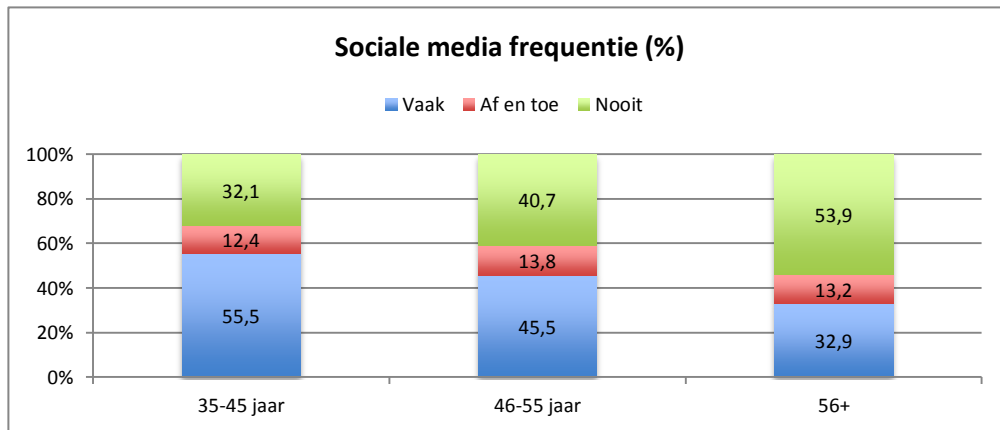
Figuur 17. Frequentie gebruik digitale fashiontijdschriften, onderverdeeld in leeftijdsklassen



Figuur 18. Frequentie gebruik digitale fashiontijdschriften, onderverdeeld in opleidingsniveau

5.2.5 Sociale media

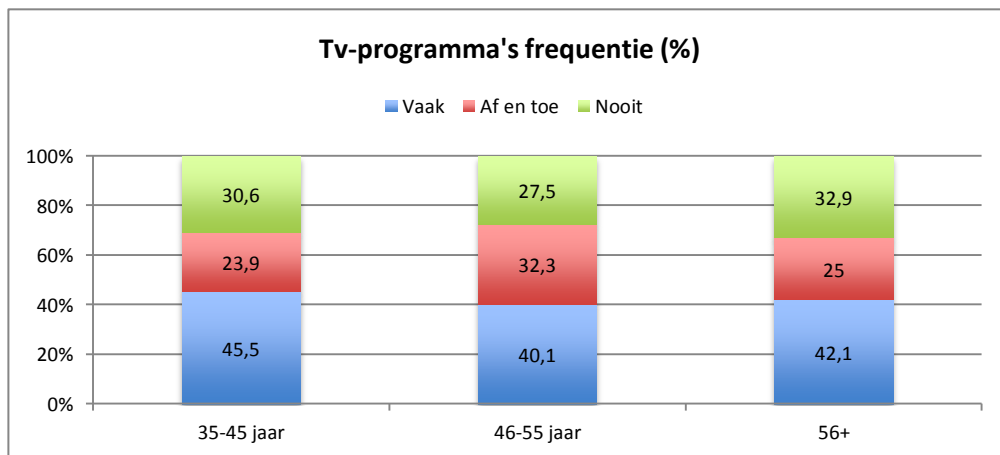
Bijna de helft van de respondenten (47,9 procent) maakt gebruik van sociale media op het gebied van fashion blijkt uit figuur 13. De jongere leeftijdsklassen, 35 tot 45 jaar (55,5 procent) en 46 tot 55 jaar (45,5 procent), blijken vaker gebruik te maken van sociale media dan oudere leeftijdsklassen (figuur 19). Frequent gebruik van sociale media neemt af naarmate de leeftijd toeneemt. Het is opvallend dat er een tweedeling in het gebruik van sociale media bestaat, waarbij dit medium óf heel vaak wordt gebruikt óf juist niet. Er is sprake van een significant verband tussen het gebruik van sociale media op het gebied van fashion en leeftijdsgroepen. Dit wordt uitgebreid beschreven in paragraaf 5.2.9.



Figuur 19. Frequentie gebruik sociale media op het gebied van fashion, onderverdeeld in leeftijdsklassen

5.2.6 Tv-programma's

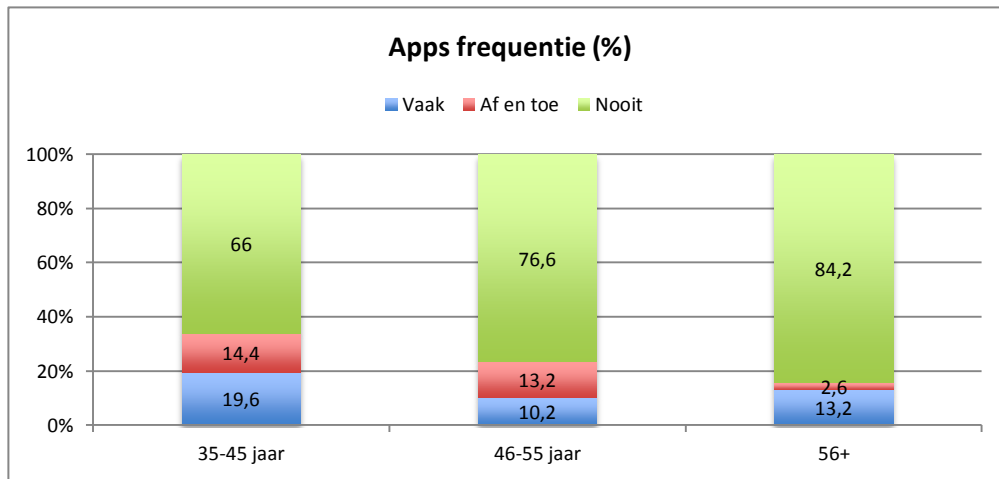
Uit figuur 13 is gebleken dat televisie op het gebied van fashion door bijna de helft van de respondenten (42,9 procent) vaak en door 27,2 procent regelmatig wordt gebruikt. Binnen deze groep zijn er in de leeftijdsklassen geen grote verschillen te vinden in het gebruik van tv-programma's op het gebied van fashion, zoals te zien is in figuur 20. Wel geven de jongere leeftijdsklassen aan iets vaker gebruik te maken van tv-programma's.



Figuur 20. Frequentie gebruik fashion tv-programma's, onderverdeeld in leeftijdsklassen

5.2.7 Apps

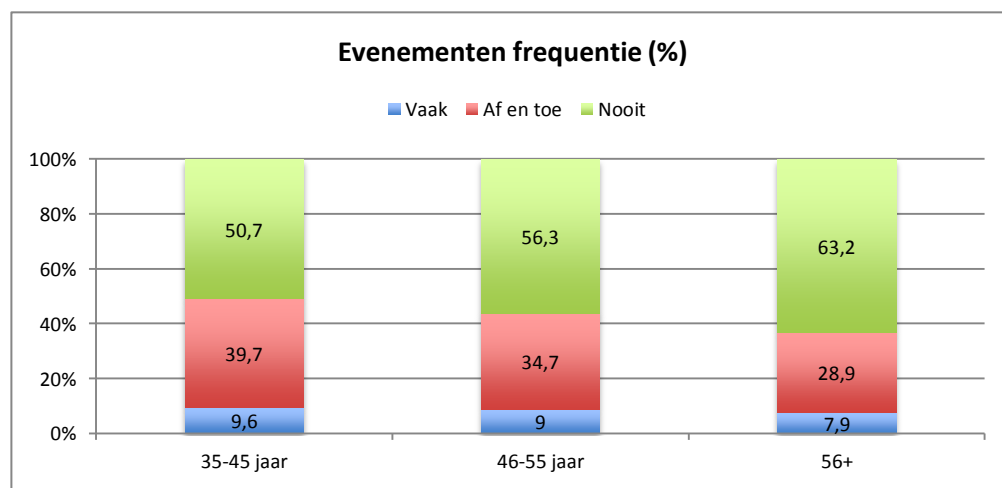
Apps op het gebied van fashion zijn niet erg populair, zoals blijkt uit figuur 13. Bijna driekwart van de respondenten (73 procent) maakt hier nooit gebruik van. In figuur 21 wordt duidelijk dat in alle leeftijdsklassen meer dan de helft nooit gebruik maakt van apps voor fashion. Alleen de jongste leeftijdsklasse, 35 tot 45 jaar, maakt vaak gebruik van apps (19,6 procent). Het frequent gebruik neemt af naarmate de leeftijd toeneemt. Ook hier is sprake van een significant verband tussen het gebruik van apps op het gebied van fashion en leeftijdsgroepen. Dit wordt uitgebreid beschreven in paragraaf 5.2.9.



Figuur 21. Frequentie gebruik fashion-app, onderverdeeld in leeftijdsklassen

5.2.8 Evenementen

Iets minder dan de helft van de respondenten gaf aan regelmatig evenementen op het gebied van fashion te bezoeken (zie figuur 13). In de onderverdeling in leeftijdsklassen, in figuur 22, blijkt dat de totale frequentie van het bezoeken van evenementen op het gebied van fashion het grootste is in de jongste leeftijdsklasse 35 tot 45 jaar. Zij bezoeken vaak (9,6 procent) en regelmatig (39,7 procent) een evenement op het gebied van fashion.



Figuur 22. Frequentie bezoeken fashionevenement, onderverdeeld in leeftijdsklassen

5.2.9 Significantie

Voor alle mediatypes apart is de significantie gemeten tussen de betreffende afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabele leeftijdsklasse. Voor de variabelen tv-programma's (sig=0,436), tijdschriften en folders (sig=0,868), digitale tijdschriften (sig=0,166) en evenementen (0,439) is er geen significant verband aangetroffen tussen deze variabelen en leeftijdsklassen. Dit betekent dat de nulhypothese (Ho), niet kan worden verworpen, omdat alle significantieniveaus groter zijn dan sig=0,10. Er is dus geen sprake van een verband tussen tv-programma's, tijdschriften en folders, digitale tijdschriften, evenementen en leeftijdsklasse. Voor de variabelen websites (sig=0,029), webshops (sig=0,004), sociale media (sig=0,009) en apps (sig=0,004) is wel sprake van een significant verband tussen deze variabelen en leeftijdsklassen. Dit betekent dat de nulhypothese (Ho) kan worden

verworpen met 99 procent betrouwbaarheid, omdat alle significantieniveaus kleiner zijn dan $\text{sig}=0,01$. Er kan dus gezegd worden dat de leeftijd van de respondent bepaalt wat de gebruiksfrequentie van websites, webshops, sociale media en apps op het gebied van fashion is. Voor de variabelen digitale tijdschriften en opleidingsniveau is er sprake van een significant verband, omdat de waarde van *Pearson Chi Square* hier 0,051 is. Hierdoor kan de nulhypothese (H_0) worden verworpen met 95 procent betrouwbaarheid en is er sprake van een verband tussen digitale tijdschriften en opleidingsniveau.

5.2.10 Deelconclusie mediagebruik

De mediatypes tijdschriften en folders (87,1 procent) worden nog steeds het meest gebruikt op het gebied van fashion, maar daarnaast zijn ook digitale mediatypes, zoals: websites (73 procent), webshops (69,2 procent), digitale tijdschriften (60 procent) en sociale media (47,9 procent) veel gebruikte mediatypes. Bij de onderverdeling in leeftijdsklassen worden digitale tijdschriften voornamelijk door 46 tot 55 jarigen gebruikt. Gemiddeld- en hoogopgeleiden gebruiken digitale tijdschriften frequenter dan laagopgeleiden. Bij websites, webshops, sociale media en apps neemt de frequentie significant af naarmate de leeftijd toeneemt. Voor de overige mediumtypes, uitgezonderd digitale tijdschriften, neemt de frequentie niet significant af naarmate de leeftijd toeneemt. Verder worden websites, webshops en sociale media vaker gebruikt door de jongere leeftijdsklassen. Apps en evenementen worden niet frequent gebruikt door alle leeftijdsklassen in de doelgroep. Binnen de respondenten die wel gebruik maken van apps voor fashion zijn de 35 tot 45 jarigen het meeste vertegenwoordigd.

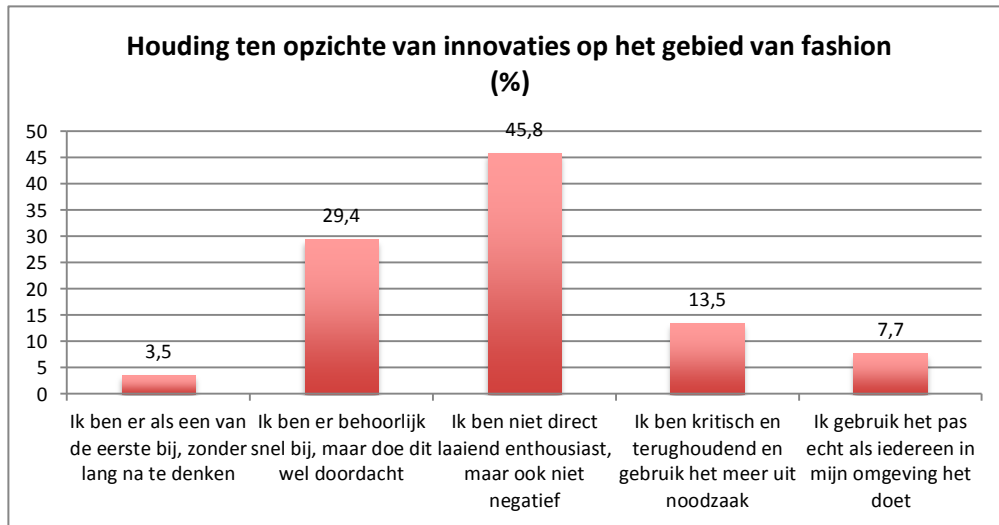
5.3 Houding ten opzichte van een innovatie en diverse media

5.3.1 Houding ten opzichte van innovatie op het gebied van fashion

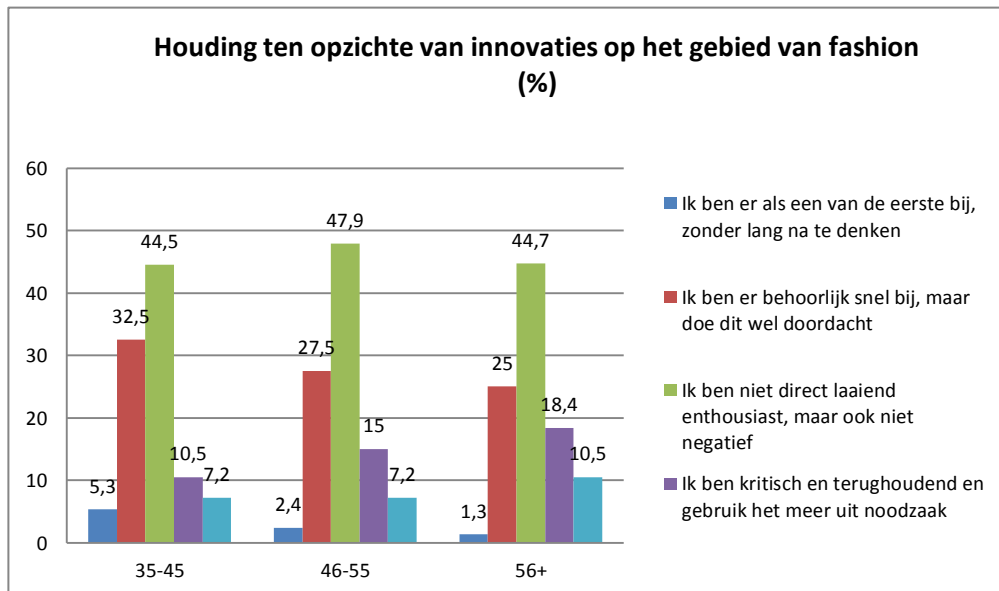
De houding van consumenten is onderdeel van de rol van gebruikers in het medialandschap. Informatie op dit gebied kan inzicht bieden in de doelgroep en voor mediabedrijven nuttig zijn bij het introduceren van innovaties. In de enquête is gevraagd naar de houding van de respondenten ten opzichte van een nieuw product of dienst op het gebied van fashion. Dit is gemeten aan de hand van de innovatietheorie van Rogers (2003). In de vragenlijst konden respondenten uit vijf stellingen kiezen die elk een type gebruiker representeerden. In dit onderzoek kan slechts een indicatie worden gegeven van het type gebruikers binnen de doelgroep, omdat aanvullende vraagstellingen met betrekking tot houding in de enquête ontbreken.

Uit figuur 23 blijkt dat bijna de helft van alle respondenten (45,8 procent) voor de middenweg kiest: zij zijn niet direct 'laaiend enthousiast', maar staan ook niet negatief ten opzichte van een nieuwe innovatie. Hierdoor zijn zij in te delen naar de groepen van Rogers (2003) in de *early majority* groep, waardoor zij een innovatie eerder adopteren dan sceptici. Daarnaast is iets meer dan een kwart van de respondenten te scharen onder de *early adopters*, waardoor zij een innovatie snel maar doordacht adopteren. Uit figuur 24 blijken er verschillen in leeftijd te zijn als het gaat om houding ten opzichte van een nieuwe innovatie, waarbij de oudste leeftijdsklasse van 56 jaar en ouder deels tot de *early majority* behoort en

deels tot de *late majority*. De jongere leeftijdsgroepen neigen meer naar *early adopters* en *early majority*.



Figuur 23. Houding ten opzichte van innovaties op het gebied van fashion



Figuur 24. Houding ten opzichte van innovaties op het gebied van fashion, onderverdeeld in leeftijdsklassen

De respondenten zijn ook bevraagd naar hun houding ten opzichte van specifieke media, zoals: websites, webshops, sociale media, QR-tags en tijdschriften in digitale- en print vorm. Voor deze thema's is gebruik gemaakt van een automatische *routing* om respondenten die bij de vraag naar mediafrequentie al hadden aangegeven geen gebruik te maken van een bepaald medium, te scheiden van degene die het medium wel gebruiken. Door middel van een aantal stellingen per medium konden de respondenten aangeven in hoeverre zij het eens of oneens waren met de desbetreffende stelling.

5.3.2 Websites

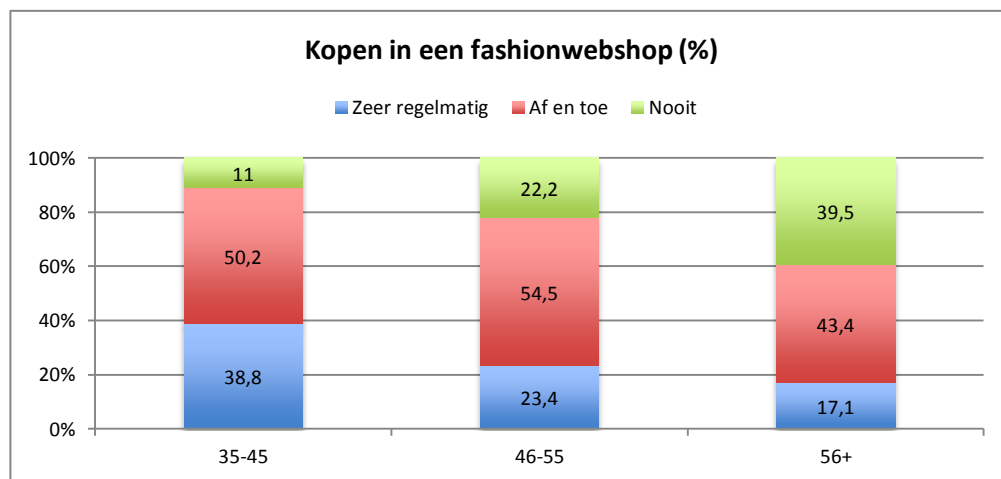
De figuren B tot en met F geven de resultaten weer en zijn te vinden in de bijlage. Over het bekijken van foto's en video's op een fashionwebsite via een smartphone of tablet hebben de respondenten in alle leeftijdsklassen voornamelijk een neutrale mening. Opvallend is dat

de grootste groep die het oneens is met *'Foto's en video's op een fashion website moet ik altijd via mijn smartphone of tablet kunnen bekijken'* voor 25,8 procent uit de leeftijdsklasse 56+ bestaat (figuur B). Onderzoek van NOM Print Monitor (2011) toont daarentegen aan dat 13 tot 34 jarigen overwegend voor een smartphone kiezen en 34 tot 49 jarigen voor een tablet.

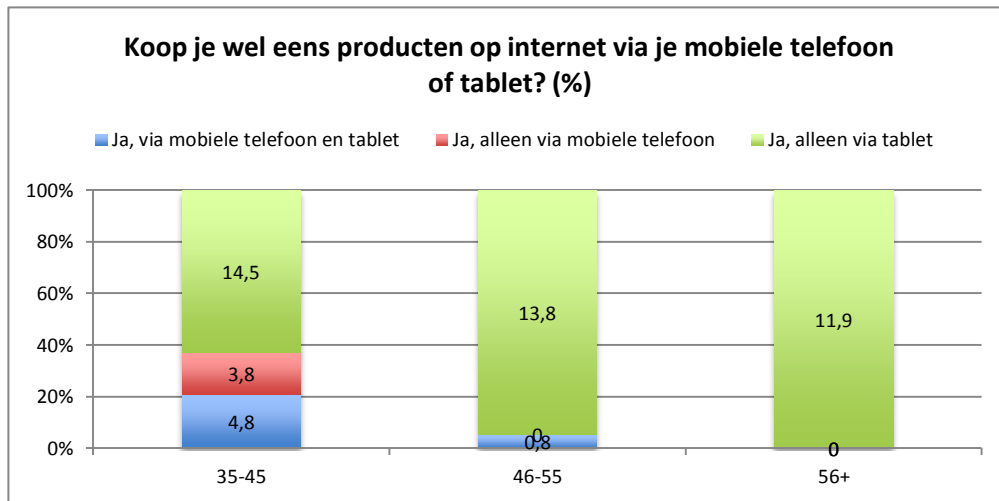
Onder alle leeftijdsklassen bestaat een overduidelijke voorkeur voor het bezoeken van een fashionwebsite via de PC in plaats van via een tablet of smartphone (figuur C). Hierbinnen is het bezoeken van een fashionwebsite via de PC het meest favoriet onder de leeftijdsgroep 34 tot 45 jarigen (68,6 procent). Ook bij de stelling *'Op een fashionwebsite moet alles heel snel werken'* reageren de respondenten redelijk eensgezind, maar toch vinden de leeftijdsklassen 35 tot 45 jaar (60,4 procent) dit belangrijker dan de oudere leeftijdsklassen (figuur D). Op de stelling *'Een aparte fashion-app downloaden als alternatief voor de website vind ik geen probleem'* reageren de respondenten grotendeels neutraal (figuur E). Opvallend is dat de leeftijdsgroep van 56 jarigen en ouder meer open lijkt te staan voor het downloaden van een aparte fashion-app dan de jongere leeftijdsklassen. Ten slotte geven respondenten in alle leeftijdsklassen aan niet bereid te zijn of een neutrale mening hebben over het downloaden van een betaalde fashion-app tot €5 (figuur F).

5.3.3 Webshops

Uit figuur 25 blijkt bijna de helft van de respondenten in alle leeftijdsklassen af en toe producten in een fashionwebshop te kopen. De groep 35 tot 45 jarigen scoort wat betreft frequentie het hoogst met aankopen in een webshop (38,8 procent) en de oudste leeftijdsklasse blijkt hier minder frequent in een aankoop te doen (17,1 procent). In figuur 26 wordt duidelijk via welke apparaten respondenten graag producten kopen in een webshop. Over het algemeen is de combinatie tablet en smartphone niet geliefd onder de respondenten, maar wanneer zij wel een aankoop doen verkiezen alle leeftijdsklassen een tablet boven een smartphone.



Figuur 25. Koopfrequentie in een fashion webshop, onderverdeeld in leeftijdsklassen

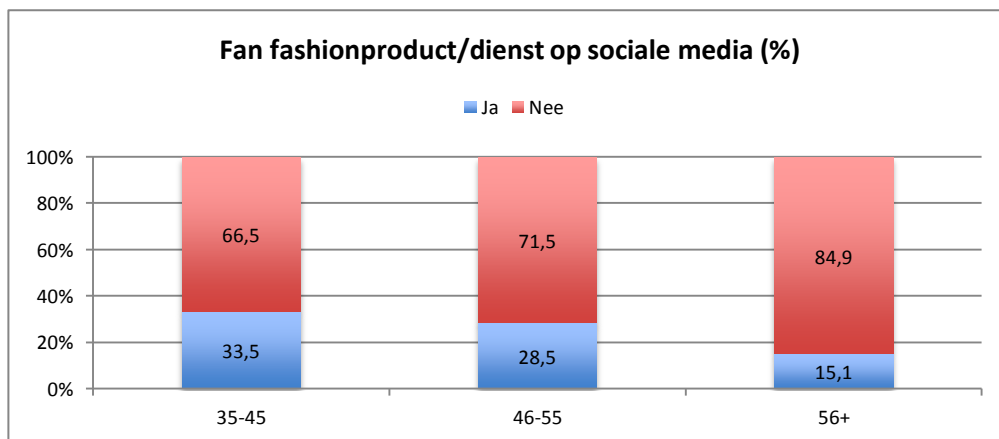


Figuur 26. Koopfrequentie en vraag naar gebruik van apparaat voor aanschaf, onderverdeeld in leeftijdsklassen

Tegenover de stelling *'Ik vind het handig als een fashionwebshop meer biedt dan alleen kleding en accessoires, dus bijvoorbeeld ook modenieuws'* staan de respondenten positief, zoals blijkt uit figuur G. Dit komt overeen met de houding tegenover de stelling *'Ik bezoek een fashionwebshop alleen om te shoppen en niet om fashionartikelen te lezen'*, waar de respondenten aangeven het grotendeels oneens te zijn. Zij bezoeken een fashionwebsite dus voor meer dan alleen het online shoppen blijkt uit figuur I. Opvallend is dat respondenten een negatieve houding hebben tegenover deze stelling naarmate de leeftijd toeneemt. Over de stelling *'Ik bezoek fashionwebshops alleen als ik erop gattendeerd word in een magazine of website'* hebben de respondenten een neutrale tot negatieve houding, zoals blijkt uit figuur H.

5.3.4 Sociale media

Voorafgaand aan de stellingen is de respondenten gevraagd welke sociale media zij gebruiken, waarin 20,8 procent van de respondenten aangaf geen gebruik te maken van sociale media (figuur GG). Ook werd bevestigd of zij fan waren van fashionproducten of -diensten op sociale media waarop binnen alle leeftijdsgroepen meer dan de helft aangaf geen fan te zijn, zoals te zien in figuur 27. Binnen de groep die wel fan is van een fashionproduct of -dienst (N=359) zijn de 35 tot 45 jarigen het sterkst vertegenwoordigd en de 56-plussers het minste.

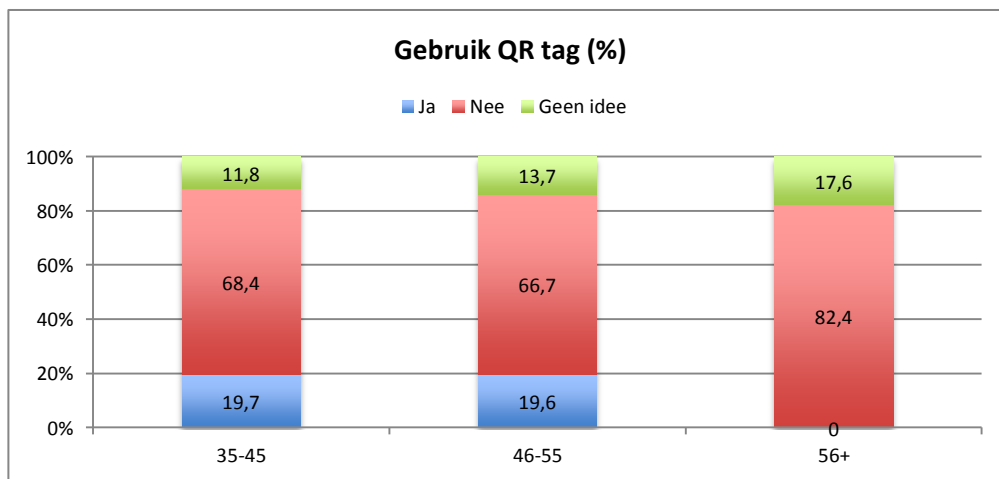


Figuur 27. Fan van fashionproduct of dienst op sociale media, onderverdeeld in leeftijdsklassen

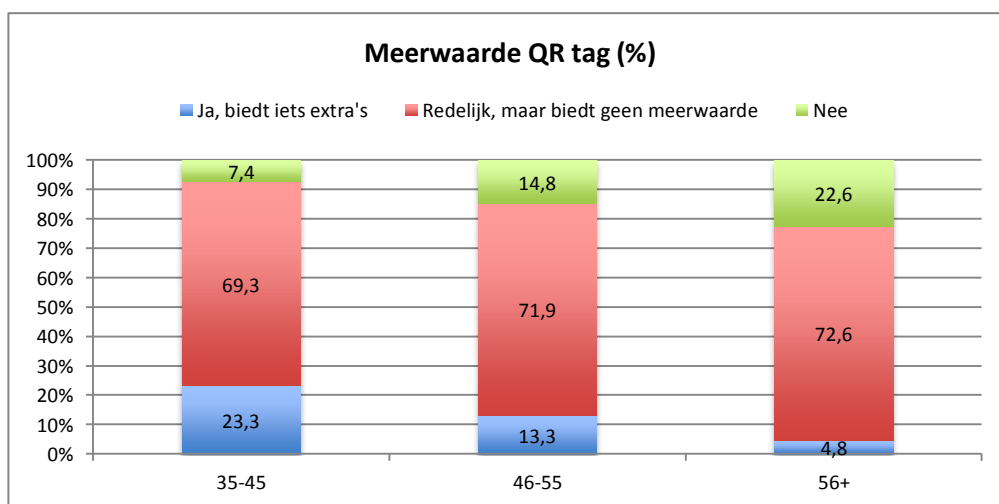
In de bijlage zijn de tabellen behorende bij de sociale media stellingen te vinden. Winacties van fashionproducten en/of -diensten via sociale media worden door alle leeftijdsklassen gewaardeerd, waarbinnen 46 tot 55 jarigen (78,5 procent) hier de meeste waarde aan hechten (figuur J). Ook het regelmatig plaatsen van interessante updates door fashionproducten en/of -diensten op sociale media vinden meer dan de helft van de respondenten in alle leeftijdsklassen belangrijk (figuur K). De houding van de respondenten in alle leeftijdsklassen tegenover *'Ik vind het belangrijk dat er om mijn mening wordt gevraagd'* en *'Ik vind de website van het fashionproduct of dienst belangrijker dan de pagina op sociale media'* is grotendeels neutraal tot positief. Bij deze stellingen bestaan er ook geen grote verschillen tussen leeftijdsklassen (figuur L en M).

5.3.5 QR-tags

Uit figuur W en figuur 28 kan worden geconcludeerd dat een klein deel van de respondenten (N=69) ooit een QR-tag heeft gescand (17,4 procent), waaronder voornamelijk 35 tot 55 jarigen. Uit figuur W blijkt dat de leeftijdsgroep 56 jarigen en ouder nog nooit een QR-tag heeft gescand (69,4 procent) of weet het niet (13,2 procent). Een QR-tag biedt vooral iets extra's voor de jongere leeftijdsklassen van 35 tot 45 jaar, terwijl de oudste leeftijdsgroepen een QR-tag niet als extra waarde zien (figuur 29).



Figuur 28. Gebruik van een QR-tag, onderverdeeld in leeftijdsklassen



Figuur 29. Meerwaarde van QR-tag onderverdeeld in leeftijdsklassen

Over het algemeen genomen zijn de respondenten het eens met de stelling *'Ik vind het belangrijk dat vooraf duidelijk is wat ik kan verwachten als ik een QR-tag scan'* zoals blijkt uit figuur N. Opvallend is wel dat de leeftijdsklasse 56 jaar en ouder het niet belangrijk vindt dat vooraf duidelijk is wat zij kunnen verwachten (66,7 procent). Kanttekening is wel dat deze groep bestaat uit respondenten die geen idee hebben of zij ooit een QR-tag hebben gescand, zie figuur 28. Wat betreft het vooraf downloaden van een applicatie voor het scannen van de QR-tag zijn de houdingen neutraal of staan de respondenten positief tegenover het downloaden van een app blijkt uit figuur O. Figuur P toont aan dat een QR-tag uit hun favoriete tijdschrift voornamelijk door de jongste leeftijdsklasse (71,7 procent) wordt gescand en dit loopt terug naarmate de leeftijd toeneemt. Ten opzichte van het betalen voor het scannen van een QR-tag hebben de respondenten in alle leeftijdsklassen voornamelijk een negatieve houding, al is die onder de leeftijdsklasse 56 jaar en ouder het hoogst (figuur Q).

5.3.6 Tijdschriften (digitaal en print)

Over het eerder verschijnen en het meerdere keren per dag updaten van een digitaal tijdschrift ten opzichte van een papieren tijdschrift hebben de respondenten (N=343) veelal een neutrale houding die licht neigt naar een positieve houding. Uit figuur R blijkt de leeftijdsgroep 56 jarigen en ouder de sterkste neutrale houding te hebben (64,3 procent), terwijl figuur S laat zien dat er weinig verschil is tussen de leeftijdsklassen en hun houding ten opzichte van het de verschijningsfrequentie van een digitale tijdschrift. Bijna de helft in alle leeftijdsklassen is het eens met de stelling *'Het is belangrijk dat een digitaal tijdschrift iets extra's biedt ten opzichte van een papieren tijdschrift, dus door extra foto's, video's, etc.'* volgens figuren T en U. Ook de prijs voor een digitaal tijdschrift moet lager zijn dan een papieren tijdschrift vindt meer dan driekwart van de respondenten in alle leeftijdsklassen blijkt uit figuur V, waarbij deze mening sterker is naarmate de leeftijd afneemt. Desondanks er geen sprake van een significant verband ($\text{sig}=0,682$) tussen de stelling *'Het is belangrijk dat een digitaal tijdschrift goedkoper is dan een papieren tijdschrift'* en leeftijdsklasse.

5.3.7 Deelconclusie houding

De respondenten blijken voornamelijk onder de *early majority* groep te vallen en licht te neigen naar *early adopters*. Deze resultaten geven slechts een indicatie. Hierbij geldt dat hoe jonger de respondenten zijn, hoe positiever zij ten opzichte van een nieuwe innovatie op het gebied van fashion staan. Websites op het gebied van fashion worden het liefst bezocht vanaf een PC en dit is het sterkste onder 35 tot 45 jarigen. Daarnaast wordt de snelle werking van content op een fashionwebsite wordt voornamelijk belangrijk geacht door de jongere leeftijdsgroepen. Voor het downloaden van een fashion-app staan de respondenten open en daarbinnen heeft de oudste leeftijdsklasse de meest positieve houding. Hoe jonger de respondent hoe vaker deze een aanschaft doet in een fashionwebshop, waarbij de voorkeur uitgaat naar een tablet in plaats van een smartphone. Bezoekers van fashionwebshops staan open voor meer activiteiten dan alleen het kopen van producten, waarbij ook geldt: hoe jonger de respondent hoe positiever de houding.

Van de respondenten maakt bijna een kwart geen gebruik van sociale media op het gebied van fashion. Winacties en interessante updates op sociale media zijn belangrijk en dan voornamelijk onder de 46 tot 55 jarigen. Er is een heel klein deel respondenten die ooit een QR-tag heeft gescand, waaronder voornamelijk 35 tot 45 jarigen die ook de meerwaarde van het scannen zien. Deze groep is ook zeer bereid om de QR-tag te scannen wanneer deze in hun favoriete tijdschrift geplaatst is. Digitale tijdschriften moeten iets extra's bieden en interactief zijn ten opzichte van de papieren versie vindt bijna de helft van de respondenten. Betalen voor het gebruik van een fashion-app en het scannen van een QR-tag wordt niet gewaardeerd door de respondenten. Ook moet een digitaal tijdschrift goedkoper zijn dan de papieren versie.

5.4 Activiteiten op fashion specifieke media

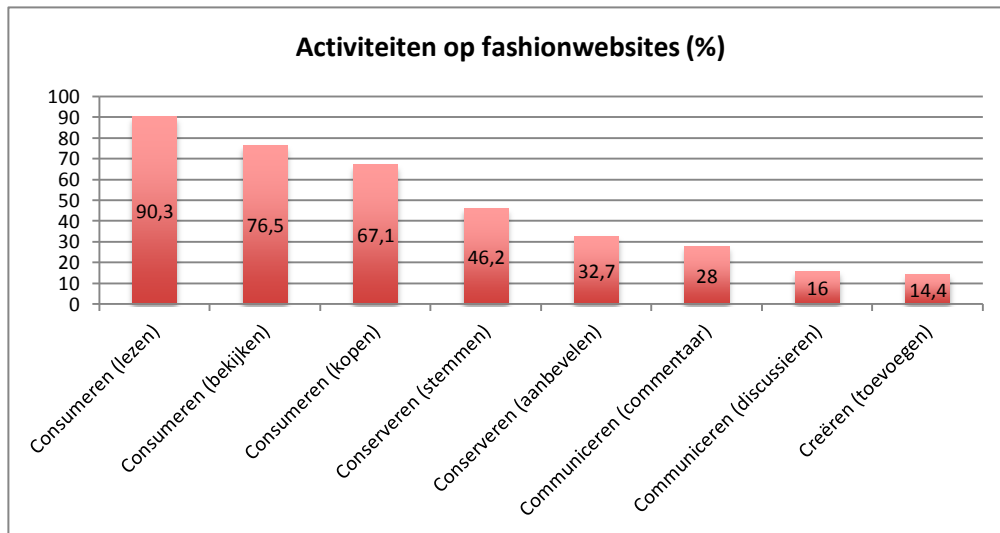
De rol van de gebruiker in het medialandschap is te onderscheiden aan de hand van de uitgevoerde activiteiten per mediumtype. In de enquête zijn de activiteiten van de respondenten op de verschillende media bevraagd om te zien welke rollen de respondenten vervullen. De antwoordmogelijkheden hierbij waren vaak, af en toe en nooit. Zij vallen onder een bepaalde rol wanneer zij de frequentie 'vaak' of 'af en toe' kozen. De hoofdrollen volgens Pickard (2010) en de subrollen die Slot & Ruhe (2011) onderscheiden worden hiervoor gebruikt. Dit zijn: consumeren, creëren, conserveren en communiceren. Binnen deze rollen bestaan een aantal subrollen die in figuur 30 worden weergegeven.

Consumeren	Creëren	Conserveren	Communiceren
Bekijken (foto/video)	Personaliseren	Stemmen/beoordelen	Commentaar toevoegen bij content
Lezen	Persoonlijk profiel aanmaken	Aanbevelen	Discussiëren op forum
Luisteren (audio)	Originele content toevoegen	Doorsturen	Chatten
Kopen	Informatie toevoegen	Liken	Bericht sturen aan producent
Downloaden	Deelnemen aan onderzoeksproject	Mixen van content	
		Taggen	
		Geotaggen	

Figuur 30. Gebaseerd op Pickard (2010) en Slot & Ruhe (2011)

5.4.1 Websites

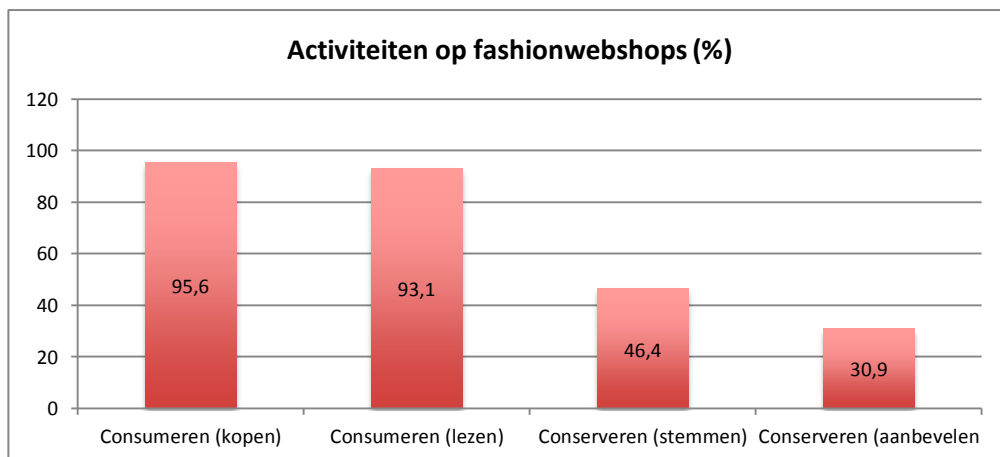
Uit figuur 31 blijkt de meest uitgevoerde activiteit op een fashionwebsite lezen te zijn (90,3 procent) en daarna volgen het bekijken van foto's en video's (76,5 procent) en kopen (67,1 procent). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten op fashionwebsites voornamelijk de rol **consumeren** vervullen, waarin kopen, lezen en bekijken de subrollen zijn. Daarna komt **conserveren** terug en er zijn weinig respondenten die **creëren** en **communiceren**.



Figuur 31. De rollen en activiteiten op fashionwebsites

5.4.2 Webshops

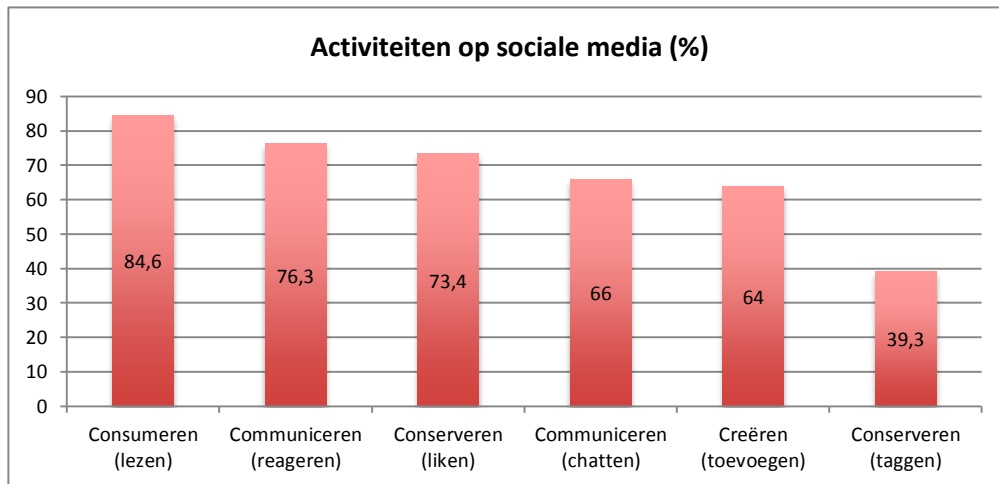
De activiteit kopen wordt het meest uitgevoerd op fashionwebshops onder respondenten (95,6 procent), gevolgd door lezen (93,1 procent). Dit is te lezen in figuur 32. Deze resultaten tonen aan dat de respondenten op fashionwebshops voornamelijk **consumeren**, terwijl **conserveren** amper tot niet door deze doelgroep wordt uitgevoerd in fashionwebshops.



Figuur 32. De rollen en activiteiten op fashion webshops

5.4.3 Sociale media

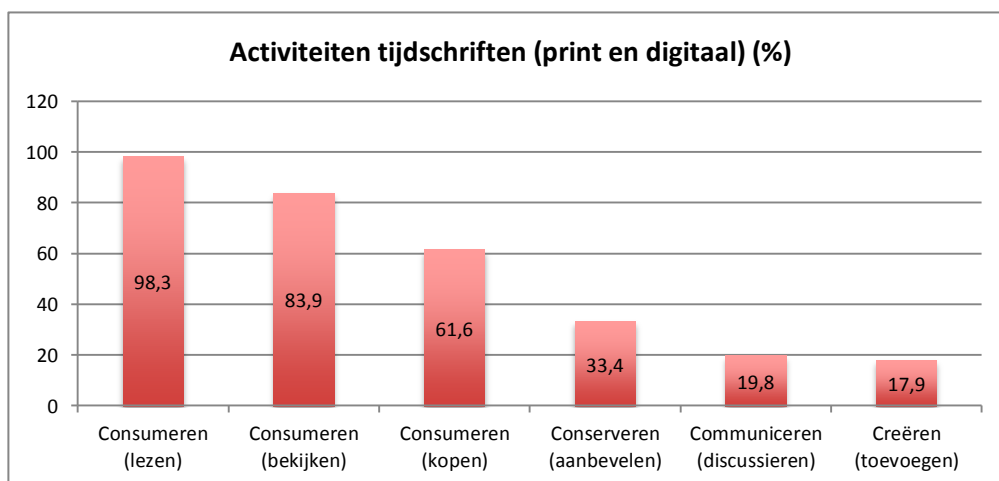
Meer dan driekwart van de respondenten geeft aan veel of regelmatig content te lezen op sociale media in het algemeen (84,6 procent) zoals te lezen is in figuur 33. Ook reageren (76,3 procent) en liken (73,4 procent) zijn veel voorkomende activiteiten op sociale media. Een activiteit die minder wordt uitgevoerd is taggen (39,3 procent). Deze resultaten tonen aan dat de respondenten op sociale media voornamelijk **consumeren** op sociale media en deels **communiceren**, **creëren** en **conserveren**.



Figuur 33. De rollen en activiteiten op sociale media op het gebied van fashion

5.4.4 Tijdschriften (digitaal en print)

Uit figuur 34 blijkt lezen doorgaans het vaakst te worden uitgevoerd in (digitale) tijdschriften (98,3 procent). Ook bekijken (83,9 procent) en kopen (61,6 procent) komen vaak voor. Content toevoegen, discussiëren en aanbevelen komen zeer weinig voor als activiteit. De rol van **consumeren** komt duidelijk naar voren bij de activiteiten in (digitale) tijdschriften.



Figuur 34. De rollen en activiteiten op fashiontijdschriften (print en digitaal)

5.4.5 Deelconclusie activiteiten

Bij het toepassen van de verschillende mediatypes, zoals: websites, webshops, sociale media en tijdschriften, **consumeren** de gebruikers voornamelijk. Een klein deel valt onder de rol **conserveren** bij het gebruiken van websites en sociale media voor fashion. Daarnaast worden de rollen **communiceren** en **creëren** alleen vervuld bij het gebruik van sociale media in het algemeen.

5.5. Voorkeuren en voorwaarden op het gebied van fashion

Andere factoren die de mogelijkheid bieden om inzicht te krijgen in de consument zijn de voorkeuren en voorwaarden die consumenten stellen aan verschillende media op het gebied van fashion. Door te bevragen waarom de respondenten verschillende media, zoals:

websites, evenementen en tv-programma's, voor fashion gebruiken, wordt een beter inzicht in de gebruikers verkregen.

5.5.1 Websites

Websites worden voornamelijk bezocht om inspiratie op te doen door 74,9 procent van de respondenten, zoals blijkt uit figuur X. Daaropvolgend zijn nieuws en shoppen een reden om fashionwebsites te bezoeken. In figuur Z worden de meest voorkomende fashionwebsites beschreven. In de top vijf van de vrouwen tussen 35 jaar en ouder komen de volgende websites voor: *Styletoday*, *ELLE*, *Vrouwonline*, *H&M* en *Wehkamp*.

5.5.2 Webshops

Voor fashionwebshops zijn de redenen voor bezoek niet bevraagd, maar wel de top vijf van favoriete webshops. Er is een aantal overeenkomsten met de top vijf van fashionwebsites, zoals te zien is in figuur AA. De meest genoemde webshops zijn: *H&M*, *Wehkamp*, *Zalando*, *Esprit* en *Bijenkorf*. Webshops die verder nog regelmatig voorkwamen in de top vijf van de respondenten zijn *Bonaparte*, *BonPrix*, *Otto*, *Neckermann* en *Miss Etam*. Hieruit blijkt dat de doelgroep vooral webshops bezoekt van online merken, die niet in het bezit zijn van fysieke winkels, zoals: *Wehkamp*, *Zalando*, *Bonaparte*, *BonPrix*, *Otto* en *Neckermann*.

5.5.3 Evenementen

Uit figuur BB blijkt dat ook inspiratie opdoen bij evenementen belangrijk is (70,2 procent) en daarna volgen shoppen en advies krijgen. De meest voorkomende fashionevenementen die de respondenten bezoeken zijn: sample sales, Libelle Zomerweek, fashion weeks, modeshows (lokale) en de Margriet Winterfair (figuur DD). Andere genoemde evenementen zijn beurzen, award shows, National Glamour Day en de Huishoudbeurs. De voorkeur blijkt dus uit te gaan naar vrij grote evenementen, al dan niet gekoppeld aan een fashion tijdschrifttitel.

5.5.4 Tv-programma's

Een kleine meerderheid (57,1 procent) doet inspiratie op bij het bekijken van fashion tv-programma's en daarnaast worden entertainment en nieuws genoemd. Dit is terug te zien in figuur EE. Tv-programma's zoals: *Hollands Next Top Model*, *Shopping Queens*, *The Face*, *What not to wear* en *Project Catwalk*, worden het meest bekeken door de respondenten (figuur GG). De overeenkomst tussen deze tv-programma's is dat zij alle op de verschillende zenders van RTL worden uitgezonden en daarnaast gericht zijn op verschillende leeftijdsgroepen binnen de onderzoeksdoelgroep. Zo wordt bijvoorbeeld *What not to wear* op RTL 4 uitgezonden en *The Face* op RTL5.

5.5.5 Sociale media

Figuur II toont de sociale media in de top drie als volgt: Facebook (69,2 procent totaal), Hyves (29 procent totaal) en Twitter (20,8 procent totaal). Pinterest, een relatief nieuw sociaal netwerk waarop voornamelijk vrouwen actief zijn, wordt door zeer weinig vrouwen in dit onderzoek gebruikt (3,3 procent).

5.5.6 Tijdschriften

De respondenten konden aangeven welke vrouwentijdschriftentitels zij regelmatig lezen, in print of digitaal. Uit figuur JJ blijkt *Libelle* door het grootste deel van de respondenten (73,2 procent) te worden gelezen, daarna volgen *Margriet* (56 procent), *Vrouw* (41,7 procent), *Viva* (41,4 procent) en *ELLE* (36,7 procent). Het is niet verwonderlijk dat *Libelle* veel wordt gelezen, omdat bijna 20 procent van de respondenten afkomstig is vanaf de *Libelle* website. Andere titels die redelijk hoog scoren zijn *Grazia*, *Cosmopolitan* en *MarieClaire*. Onder overige tijdschriftentitels wordt voornamelijk *LINDA*. veel genoemd. Opvallend is dat fashionblogs, zonder specifieke titels te noemen, door maar 5,8 procent regelmatig worden gelezen.

5.5.6 Deelconclusie voorkeuren en voorwaarden

De bevroegde mediumtypes, websites, evenementen en tv-programma's, worden allemaal het meest gebruikt voor inspiratie door de respondenten. De top vijf websites bestaat uit zowel zelfstandige online websites als websites van webshops. In de top vijf webshops komen zowel enkele online merken als online en offline merken voor van grote modeketens. Ook in de meest bezochte fashionevenementen komen vrij grote evenementen naar voren. Wat betreft tv-programma's op het gebied van fashion hebben de respondenten voorkeur voor grote producties die een adviserend of entertainmentachtig doel hebben. De sociale netwerken Facebook, Hyves en Twitter zijn het populairst onder de respondenten. Ten slotte komen vijf grote vrouwentijdschriftentitels, waarvan vier onderdeel van Sanoma Media, voor in de top vijf (digitale) tijdschriften.

5.6 Ontbrekende producten/diensten

In het huidige medialandschap zorgen technologische ontwikkelingen voor continue veranderingen en nieuwe innovaties. Het is interessant te bekijken of de consument denkt verzadigd te zijn in het huidige medialandschap of dat er nog producten of diensten op het gebied van fashion ontbreken. Dit is in de enquête bevestigd. De uiteenlopende antwoorden zijn samengevoegd in een dertigtal categorieën en teruggebracht tot een top 7 zoals te zien is in figuur KK. Een mogelijke innovatie op het gebied van fashion kan te maken hebben met betaalbare en hippe kleding voor de gewone vrouw en een maatje meer. Ook tips voor het combineren en vinden van accessoires is een ontbrekende dienst op het gebied van fashion. Hulp bij de styling van een complete outfit is ook een veelgenoemde dienst die de respondenten nog missen. Daarnaast noemen de respondenten: duurzame mode en make-up, draagbare en comfortabele kleding, een online 3D pasmodel waar eventueel een eigen foto en de eigen maten ingevoerd kunnen worden en een betaalbare persoonlijke stylist. Tenslotte worden kleuradvies in kleding en make-up en dagelijks het laatste modenieuws genoemd.

5.7 Conclusie

De belangrijkste conclusies zijn in dit hoofdstuk samengevat. In hoofdstuk 6, de conclusie van deze thesis, zal dieper worden ingegaan op de conclusies van beide onderzoeksmethoden.

5.7.1 Mediagebruik op het gebied van fashion; een combinatie van oud en nieuw?

De respondenten geven aan het meest gebruik te maken van tijdschriften en folders (87,1 procent) op het gebied van fashion, waaruit blijkt dat het oude medium papier nog steeds geliefd is. Dit ondanks het feit dat we leven in een tijdperk van overvloed aan media en informatie (Picard, 2009). Daarnaast worden ook digitale mediatypes, zoals: websites (73 procent), webshops (69,2 procent), digitale tijdschriften (60 procent) en sociale media (47,9 procent) veel gebruikt. Jongere leeftijdsgroepen blijken vrijwel alle mediumtypes, digitale tijdschriften uitgezonderd, vaker te consumeren dan oudere leeftijdsgroepen. Er is dan ook sprake van een significant verband tussen leeftijdsklasse en het gebruik van websites, webshops, sociale media en apps op het gebied van fashion. Deze ontwikkeling zou kunnen duiden op een sterkere voorkeur voor digitale media op het gebied van fashion onder jongere leeftijdsgroepen.

5.7.2 Voorlopers tot redelijk afwachtend en betalen voor content is niet populair

Aan de hand van het uitgevoerde onderzoek kan een indicatie worden gegeven van het type gebruikers ten opzichte van een nieuwe innovatie op het gebied van fashion. De respondenten blijken voornamelijk onder de *early majority* groep te vallen en licht te neigen naar *early adopters*. Er is een tendens waarneembaar dat hoe jonger de respondenten zijn, hoe positiever zij ten opzichte van een innovatie op het gebied van fashion staan. Een significant verband tussen leeftijdsklasse en de houding ten opzichte van een innovatie is niet aanwezig ($\text{sig}=0,235$).

De computer en tablet lijken een grotere rol te spelen bij het consumeren van online fashioncontent dan de smartphone. Websites worden liever bezocht via een PC door de jongste leeftijdsgroep (35 tot en met 45 jarigen) en een aankoop doen in een webshop via een tablet heeft ook de voorkeur van deze jonge leeftijdsgroep. Daarnaast geldt hoe jonger de respondenten, hoe meer zij open staan voor andere activiteiten dan alleen kopen in een fashionwebshop. Digitale innovaties, zoals fashion-apps, blijken gewaardeerd te worden onder de oudste leeftijdsgroep (56 jarigen en ouder).

In het gebruik van sociale media is een duidelijk tweedeling zichtbaar; de ene helft van de respondenten maakt hier vaak gebruik van (47,9 procent), terwijl de andere helft (38,9 procent) nooit gebruik maakt van sociale media op het gebied van fashion. Toch vindt binnen de actieve gebruikers van dit medium de leeftijdsgroep 46 tot 55 jarigen, winacties en interessante updates op sociale media belangrijk. Een ander middel, de QR-tag, wordt niet veel tot nooit gebruikt door de oudste leeftijdsgroep (56 jarigen en ouder). De jongste leeftijdsgroep daarentegen is zeer bereid om de QR-tag te scannen wanneer deze in hun favoriete tijdschrift verschijnt.

Er moet een duidelijk verschil zijn tussen een oud en nieuw medium volgens bijna de helft van de respondenten. Het digitale medium, digitale tijdschriften, moet iets extra's

bieden en interactief zijn ten opzichte van de papieren versie. Wel moet een digitaal tijdschrift voor een lagere prijs verkocht worden dan de papieren versie. Betalen voor het gebruik van een fashion-app en het scannen van een QR-tag wordt niet gewaardeerd door de respondenten.

5.7.3 De consumerende respondent

De verrichtingen van de respondenten op de verschillende mediumtypes blijken voornamelijk onder consumenten geschaard te kunnen worden. De rol conserveren geldt voor een klein deel van de respondenten bij het gebruiken van websites en sociale media voor fashion. Daarnaast worden de rollen communiceren en creëren alleen vervuld bij het gebruik van sociale media in het algemeen.

5.7.4 Inspiratie opdoen met behulp van populaire media

Uit het onderzoek is gebleken dat consumenten mediumtypes op het gebied van fashion voornamelijk gebruiken voor inspiratie. De top vijf websites bestaat uit zowel zelfstandige online websites als websites van webshops, zoals *ELLE* en *H&M*. Dit geldt ook voor de top vijf webshops. In de lijst met favoriete evenementen worden vrij grote evenementen, zoals Fashion weeks en Libelle Zomerweek genoemd. Er is onder de respondenten een voorkeur voor grote producties met een adviserend of entertainment gerelateerd doel, zoals *What not to Wear* en *The Face*. De respondenten die actief zijn op sociale media bevinden zich voornamelijk op Facebook, Hyves en Twitter. Ondanks de afnemende bezoekersaantallen op Hyves is dit een populair sociaal netwerk onder de respondenten. Er worden voornamelijk Sanoma tijdschriftentitels genoemd onder de respondenten, maar wellicht hebben de websites vanaf waar zij de enquête konden invullen dit beïnvloed.

5.7.5 Behoeftte aan een nieuwe, adviserende dienst

De huidige producten en diensten op het gebied van fashion blijken nog te kunnen worden aangevuld met een adviserende dienst of product. De respondenten geven onder andere aan advies te willen krijgen op het gebied van kleding voor een maatje meer, het samenstellen van complete outfits en het kunnen raadplegen van een 3d pasmodel.

In het volgende hoofdstuk worden de hoofdvraag en deelvragen beantwoord. Hierin wordt inzicht gegeven in de belangrijkste conclusies van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek. Het eerdere onderzoek, zoals beschreven in hoofdstuk 2, wordt gekoppeld aan de onderzoeksresultaten. Allereerst worden de conclusies van de casestudies beschreven en verbonden aan eerder onderzoek en daarna wordt dit uitgevoerd voor de enquête. Daarna volgen aanbevelingen voor de tijdschriftmarkt en tenslotte wordt in de laatste deelparagraaf gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek en volgen aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6. Conclusie

In deze master thesis staat de volgende hoofdvraag centraal: *‘Welke innovaties en strategieën passen (internationale) mediabedrijven toe in het (online) fashion domein en in hoeverre komt dit overeen met het mediagebruik en de rol van de consument in het veranderend medialandschap?’* Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag zijn drie casestudies uitgevoerd. Hierbinnen zijn vier innovaties binnen de tijdschriftenmarkt geanalyseerd.

6.1 Producenten

6.1.1 Online innovaties bieden mogelijkheden

In de mediasector, en de tijdschriftenmarkt in het bijzonder, staan de verschuivingen als gevolg van technologische veranderingen centraal. De introductie van internet en digitalisering hebben een proces van verandering teweeg gebracht, zoals een enorme stijging van het informatieaanbod en een andere rol voor burgers of consumenten (Rutten, 2007). De consequenties van deze ontwikkelingen zijn voor de tijdschriftenmarkt merkbaar in het proces van informatieproductie, waardoor het produceren van content belangrijker wordt. Uitgevers hebben te maken met stijgende kosten, dalende (advertentie)inkomsten, een toenemende vervaging van de scheidslijn tussen de distributievormen van media, adverteerders die veranderen in concurrenten door het ontwikkelen van eigen media en veranderende technologische platformen (Küng, 2008). Mediabedrijven moeten inspelen op de veranderende strategische omgeving om in de toekomst te kunnen overleven en te groeien (Küng, 2008).

De onderzochte casussen betreffen allen innovaties op het digitale vlak. De eerste deelvraag: *In hoeverre zijn de innovaties van bedrijven in de tijdschriftenmarkt succesvol in het genereren van bereik en omzet?* wordt in dit deel beantwoordt. Het gebruik van sociale media, websites en webshops blijft continu stijgen, maar het blijkt voornamelijk voor sociale media en websites moeilijk om een winstgevend model te realiseren. Hierbinnen wordt online content door consumenten voornamelijk geassocieerd met onbetaald gebruik, waardoor uitgevers meerwaarde moeten creëren bij introducties op digitaal media gebied. Door het inzetten van nieuwe media, al dan niet gecombineerd met traditionele media, blijken bestaande businessmodellen onbruikbaar (Küng, 2008). Het huidige businessmodel van de tijdschriftenmarkt gaat uit van inkomsten uit advertenties, abonnementen en losse verkoop, maar internet, digitalisering en nieuwe media hebben tot wijzigingen binnen dit businessmodel geleid. Content wordt nu breder en goedkoper tot zelfs gratis aangeboden aan de consument. Deze factoren worden als een van de oorzaken gezien van dalende oplages en advertentie-inkomsten en voor organisaties is aanpassen aan de veranderende strategische omgeving noodzakelijk. Innoveren biedt een mogelijkheid, maar hier zijn behoorlijke risico's en hoge investeringen aan verbonden (Küng, 2008). De acquisitie van Hyves door TMG is een voorbeeld van een innovatie die een groot risico en hoge investering met zich meebrengt.

“Life was simpler when a blackberry and an apple were just fruits” (Señor & Wilpers, 2011, p. 8). Hearst Magazines toont echter aan dat het integreren van nieuwe activiteiten in bestaande producten mogelijkheden biedt. Gebruiksvriendelijke websites in de vorm van HTML5 en de integratie van e-commerce is succesvol gebleken voor Hearst met als resultaat een stijgend bereik en hogere inkomsten. Dit is in lijn met de veronderstelling van Picard (2009) waarbij hij een inkomstenmodel effectief acht wanneer het merk de interactie aangaat en de band met gebruikers onderhoudt en versterkt. Ook Condé Nast neemt een toename in participatie waar na het plaatsen van 2D-tags in een van haar tijdschriften, waardoor een merk een sterkere relatie met de consument kan opbouwen. TMG realiseert ook groei in de internetopbrengsten door de acquisitie van Hyves, maar de interne winst- en omzetdoelstellingen blijken daarentegen al niet meer haalbaar voor 2012. Ook wordt gesteld dat de stijgende digitale omzet geen compensatie voor de dalende printomzet kan bieden (TMG, 2011).

6.1.2 Een multimediale strategie tot radicale strategische veranderingen binnen organisaties

De tweede deelvraag luidt: *In hoeverre passen bedrijven in de uitgeefsector hun strategie en structuur aan op de verschuiving van print naar digitaal?* Technologische ontwikkelingen staan niet alleen synoniem voor bedreiging in de tijdschriftenmarkt, maar bieden ook kansen om een efficiënt en winstgevend businessmodel te ontwikkelen (Küng, 2008). Uit de casestudies is gebleken dat mediabedrijven binnen de tijdschriftenmarkt een positieve houding hebben ten opzichte van de verschuiving van print naar digitaal. Hearst Magazines, TMG en Condé Nast laten met hun activiteiten zien dat zij technologische ontwikkelingen omarmen en exploiteren door digitale media, in sommige gevallen gecombineerd met traditionele media, op een vernieuwende wijze in te zetten. Dit blijkt uit de nevenactiviteiten die zij hebben ontplooid buiten de tijdschriftenmarkt, zoals het initiëren van websites, applicaties, digitale tijdschriften en radio- en televisiestations. Innovatie in de mediasector is zeer belangrijk om de concurrentie een stap voor te blijven en de behoeftes van consumenten te kunnen vervullen. Doordat deze organisaties zich naast hun kernactiviteit, het uitgeven van tijdschriften, ook richten op andere markten kunnen zij dit bereiken.

In de strategie van alle onderzochte producenten is te zien dat de nieuwe businessmodellen niet meer afhankelijk zijn van één medium, zoals voorheen tijdschriften, maar dat zij ook actief zijn op andere media. Zo is TMG actief in print, online en op het gebied van radio, waardoor een breed publiek kan worden bereikt door het horizontaal inzetten van verschillende media. Ook Hearst en Condé Nast streven naar aanwezigheid op verschillende platforms met een sterke focus op mobiele apparaten, zoals tablet en smartphone. “The mantra for news organisations is to be anywhere, anytime and on any platform” door Picard (2009, p. 10) lijkt hierbij op te gaan. Deze strategieën spreiden enerzijds de risico's van dalende inkomsten bij het printmedium, maar brengen ook onzekerheden met zich mee over het feit of de investeringen in innovaties wel terug zijn te verdienen. Crossmediaal is ook een veel voorkomend begrip in de strategie van TMG en Condé Nast, waarbij kosten kunnen worden bespaard door content te hergebruiken.

De innovaties van de geanalyseerde organisaties hebben impact op de strategie van de organisatie in de tijdschriftenmarkt. Hoewel de innovatie door TMG in de buurt komt van een *ontwrichtende innovatie* wordt het toch onder een ander innovatietype geschaard. Het type product dat behoort tot een *ontwrichtende innovatie* zorgt niet zozeer voor een hogere opbrengst, maar in de beginfase voor kleine marges en een geringe doelgroep (Küng, 2008). Tot zover is Hyves als product van innovatie te herkennen in dit innovatietype. Toch voldoet de innovatie niet aan het kenmerk van een relatief simpele technologische ontwikkeling en ontstaat er nu juist minder vraag naar het product. De acquisitie van Hyves door TMG, een *discontinue innovatie*, leidt tot radicale veranderingen binnen bestaande systemen en processen, omdat de organisatie met de acquisitie van Hyves een nieuwe competentie op het gebied van sociale media heeft verworven (Küng, 2008). Condé Nast kan zich met de innovatie van 2D-tags richten op het verbeteren van de klanttevredenheid en hun gevestigde activiteiten uitbreiden. Het crossmediaal inzetten van hun bestaande offline en online producten wordt onder een *incrementele innovatie* geschaard (Küng, 2008). De strategie van Hearst toont aan dat zij bereid zijn om de structuur aan te passen en nieuwe markten te verkennen door een *architecturale innovatie*, in de vorm van HTML5 websites en de integratie van e-commerce, toe te passen (Küng, 2008).

Het crossmediale concept dat met het initiëren van deze innovaties door de geanalyseerde organisaties wordt aangeboden, is volgens Jenkins (2006) het juiste alternatief voor de traditionele mediamix in het huidige medialandschap. Deze resultaten sluiten aan bij Anderson (2004) waarbij hij er vanuit gaat dat wanneer een mediabedrijf zich richt op het genereren van content voor nichemarkten en een hoge diversiteit aan content biedt tegen een redelijke prijs, de meeste winst kan worden behaald. Ook kan er meer omzet worden behaald door propositie naar de adverteerders toe met het aanbieden van een totaalpakket aan media. Samenvattend geldt voor alle cases dat de producenten innoveren om hun bereik en winst te vergroten via verschillende nieuwe media. TMG en Condé Nast leggen daarbij de focus vooral op het crossmediaal inzetten van content, waardoor zij uiteindelijk allemaal winstgevende resultaten verwachten te boeken.

6.2 Consumenten

6.2.1 Traditioneel mediagebruik onder consumenten, aangevuld met digitale media

De eerste deelvraag die betrekking heeft op de consumenten is: *Hoe ziet het huidige mediagebruik op het gebied van fashion van de doelgroep eruit?* Ondanks de dalende oplages van tijdschriften en de toenemende populariteit van digitale media, blijken tijdschriften en folders nog steeds het meest gebruikte middel op het gebied van fashion onder vrouwen van 35 jaar en ouder. Digitale middelen, zoals sociale media, worden óf vrij regelmatig gebruikt door de respondenten óf helemaal niet. Websites, webshops, sociale media en apps worden significant vaker gebruikt wanneer de leeftijd van de consument afneemt. Daarnaast worden digitale tijdschriften, websites en webshops op het gebied van fashion door alle leeftijdsgroepen frequent geconsumeerd. Hieruit blijkt dat consumenten meerdere middelen gebruiken om informatie over fashion te verkrijgen, door de media crossmediaal te gebruiken of los van elkaar. "Media convergence impacts the way we

consume” stelt Jenkins (2004, p. 34). Doordat er convergentie heeft plaatsgevonden onder media en content toegankelijk is via diverse media, betekent dit volgens Keen (2007) de ondergang van traditionele media. De resultaten uit dit onderzoek spreken Keen (2007) tegen en tonen aan dat traditionele media, tijdschriften en folders, het meest gebruikt worden op het gebied van fashion. Echter, nieuwe media op dit gebied worden ook regelmatig gebruikt. Ook internet neemt een belangrijke plaats in het mediagebruik van de respondenten in, omdat dit een vereiste is bij het gebruiken van sociale media, digitale tijdschriften, websites en webshops (Cross Media Monitor, 2010).

Consumenten met een midden of hoog opleidingsniveau blijken significant vaker gebruik te maken van digitale tijdschriften dan laagopgeleiden. Dit is in lijn met de resultaten van NOM Print Monitor (2011), waarbij zij stellen dat hoogopgeleiden vaker kiezen voor de digitale versie van een tijdschrift dan laagopgeleiden. Een digitaal middel op het gebied van fashion, zoals apps of QR-tags, wordt nooit gebruikt door respondenten van 56 jaar en ouder. Wanneer de leeftijd van de respondenten stijgt, neemt de frequentie van online winkelen af. Hierbinnen is een klein deel respondenten van 56 jaar en ouder actief in het doen van aankopen in een webshop. Deze resultaten komen niet volledig overeen met het onderzoek van het CBS (2012) waar juist de stijging in online winkelen onder 65- tot 75-jarigen het grootste is. Alle respondenten vanaf 35 jaar verkiezen een aankoop via een tablet boven een smartphone; deze bevinding ondersteunt deels de uitkomst van het NOM Print Monitor onderzoek (2011).

6.2.2 Early majority en onbetaald consumeren van online content

De tweede deelvraag luidt: *Welke rol en houding neemt de doelgroep aan als het gaat om de introductie van nieuwe producten en diensten op het gebied van fashion?* Gebruikers reageren verschillend op de introductie van nieuwe media (Rogers, 2003). Respondenten blijken een redelijk neutrale houding te hebben ten opzichte van nieuwe innovaties op het gebied van fashion. De grootste groep valt onder *early majority* en een kleinere groep onder *early adopters* volgens de adoptietheorie van Rogers (2003). De *early majority* zou zich kenmerken door een innovatie eerder te accepteren dan de sceptici; zij staan er niet negatief tegenover, maar ook niet positief. In dit onderzoek blijken de houdingen ten opzichte van een nieuw product of dienst op het gebied van fashion onder consumenten niet heel ver uit elkaar te liggen. Toch geven de resultaten uit dit onderzoek slechts een indicatie van de gebruikersgroepen binnen de doelgroep vrouwen van 35 jaar en ouder. Een verklaring voor de afwezigheid van *innovators* is waarschijnlijk de variabele leeftijd, omdat er een afnemende trend waarneembaar is bij deze gebruikersgroep wanneer de leeftijd oploopt. Deze resultaten bieden de uitgeefsector de mogelijkheid om innovaties op het gebied van fashion af te stemmen op de adoptiesnelheid van de consumenten.

Er is onder de respondenten uit dit onderzoek weinig tot geen bereidheid voor het betalen voor content in digitale media. Deze bevindingen ondersteunen de resultaten van Cross Media Monitor (2010) waaruit blijkt dat ‘nieuwe’ gebruikers minder bereid lijken tot betalen voor het consumeren van (digitale) content. Het spreekt Anderson en Wolff (2010) tegen die stellen dat internetgebruikers juist steeds meer bereid zijn te betalen voor applicaties die het leven gemakkelijker en overzichtelijker maken.

6.2.3 Neemt de consument een participerende rol in?

In het huidige medialandschap hebben consumenten de mogelijkheid om hun informatie via uiteenlopende media te verkrijgen en een participerende rol aan te nemen (Reynaert & Dijkerman, 2009). Binnen deze nieuwe mogelijkheden kunnen gebruikers verschillende rollen innemen (Slot & Ruhe, 2011). In de literatuur wordt de 'nieuwe consument' gezien als actief en participerend (Livingstone, 2004; Tapscott & Williams, 2008), terwijl resultaten uit dit onderzoek juist het tegenovergestelde bewijzen. Voor alle media en middelen waarop de consumenten actief zijn op het gebied van fashion is consumeren de rol die het meest wordt aangenomen. Hierbij vervult de consument voornamelijk een passieve rol door het uitvoeren van de activiteiten lezen, bekijken en kopen. De derde deelvraag: *Welke activiteiten en daarbij behorende rollen neemt de doelgroep in op de fashion specifieke media?* kan dus worden beantwoord met lezen, bekijken en kopen. De activiteit lezen wordt op alle media, websites, webshops en (digitale) tijdschriften door gemiddeld 91,6 procent van de respondenten het meest uitgevoerd. De andere activiteiten, bekijken en kopen, worden door respectievelijk 80,2 procent en 74,7 procent van de respondenten gerealiseerd. Er is maar een kleine groep met een participerende rol, waar creëren en conserveren onder worden geschaard. Dit ondersteunt de 90-9-1 regel waarin de grootste groep, 90 procent, genoeg neemt met passief consumeren. Daarnaast voegt een redelijk kleine groep (9 procent) af en toe content toe en maar 1 procent is verantwoordelijk voor het grootste deel van de content (Nielsen, 2006). De resultaten uit dit onderzoek bevestigen de kritische mening van Van Dijck (2009) en Deuze (2008) over de actieve en participerende rol van gebruikers. Het grootste deel van de respondenten blijkt een vrij passieve rol aan te nemen tegenover een klein deel die zich actief bezig houdt met creëren en conserveren.

6.2.4 Inspiratie en advies op fashion specifieke media

De laatste en vierde deelvraag behorende bij het consumentendeel is: *Aan welke voorkeuren en voorwaarden moeten de fashion specifieke media voldoen?* Het antwoord op deze vraag is relevant voor uitgevers, waardoor zij hun producten en diensten zo goed mogelijk kunnen afstemmen op de doelgroep. Consumenten blijken voornamelijk geïnteresseerd te zijn in de inspiratie en het advies dat fashion specifieke media hen kunnen bieden. Weekbladen zijn zeer populair; deze bevatten een 'snack-achtige' inhoud en passen binnen de 24-uursecconomie waarin de vrouwelijke consument leeft. Dit bevestigt de theorie van Küng (2008). Wat sociale media kanalen betreft kiezen de consumenten voor de twee populairste: Facebook en Twitter. Daarnaast scoort Hyves ook hoog in het gebruik onder de consumenten, in tegenstelling tot de dalende bezoekerscijfers (ComScore, 2011). Blogs op het gebied van fashion hebben niet de voorkeur onder respondenten, van 35 jaar en ouder, in tegenstelling tot de resultaten uit onderzoek van Rettberg (2008).

Deze conclusies maken het mogelijk om de hoofdvraag die aan het begin van dit onderzoek is gesteld te beantwoorden. De onderzoeksvraag ging uit van de toegepaste strategie van tijdschriftuitgevers in het veranderend medialandschap en de overeenkomst met de vraag van de consument in het (online) fashion domein. Organisaties in de tijdschriftenmarkt blijken voorzien van een positieve houding ten opzichte van de

verschuiving van print naar digitaal. De tijdschriftensector, ondanks het feit dat deze organisaties niet als representatie van de gehele tijdschriftensector gelden, kiest een multimediale strategie waarbij zij alom vertegenwoordigd zijn op internet en in print. Dit is grotendeels in lijn met het diverse mediagebruik op het gebied van fashion onder vrouwelijke consumenten in de leeftijd van 35 jaar en ouder. Toch worden media zoals: fashionwebsites, fashionwebshops, sociale media en fashion-apps significant minder gebruikt wanneer de leeftijd van de consument toeneemt. Innovaties op dit gebied sluiten dus niet volledig aan bij de behoeftes van de consument van 35 jaar en ouder. Doordat tijdschriftenuitgevers in hun strategie participeren op technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van nieuwe media, ontwikkelen zij nieuwe, succesvolle businessmodellen. Echter blijkt de rol van de consument in het veranderend medialandschap niet aan te sluiten bij de verwachte participerende gebruikersrol. Daarnaast willen consumenten voornamelijk geïnspireerd en geadviseerd worden door media op het gebied van fashion, zonder een hoge mate van participatie.

6.3 Aanbevelingen tijdschriftensector

In deze thesis is onderzoek gedaan naar innovaties in de tijdschriftenmarkt en de vraag van de consument in het veranderend medialandschap. Zowel het succes van de innovaties als strategieën van de tijdschriftenuitgevers is in kaart gebracht. Daarnaast is het mediagebruik, de gebruikersrollen en de houding van consument in de leeftijd van 35 jaar en ouder onderzocht. Voor het onderzoek naar innovaties in de tijdschriftenmarkt is gebruik gemaakt van cases die als *best practises* gelden en daardoor geen representatie geven van de gehele tijdschriftenmarkt. Toch kunnen er op basis van de casestudies, theorie en online enquête een aantal aanbevelingen worden gedaan voor organisaties in de tijdschriftensector.

Uit de casestudies is gebleken dat tijdschriftenuitgevers een positieve houding hebben ten opzichte van de verschuiving van print naar digitaal. Digitale media neemt een belangrijke plaats in hun strategie in en ook spelen de geanalyseerde innovaties zich af op digitale media. Toch is het aanneembaar dat er nog markt is voor papieren tijdschriften, maar wel wordt verwacht dat digitale media een sterke marktpositie zullen innemen in de toekomst. Ook de consumenten van 35 jaar en ouder geven aan nog vaak tijdschriften en folders te gebruiken voor informatie op het gebied van fashion. Daarnaast maken zij ook veelvuldig gebruik van digitale media, waardoor tijdschriftenuitgevers zich naast print zullen moeten richten op de nieuwe media. Condé Nast maakt de koppeling tussen print en digitaal en speelt daarmee in op de behoeftes van de doelgroep in dit onderzoek. Door in nieuwe innovaties op het gebied van fashion in de tijdschriftenmarkt een combinatie te maken van bestaande en nieuwe media, wordt tegemoet gekomen aan de vraag van de consument. Wanneer hierbij rekening wordt gehouden met de significant afnemende gebruiksfrequentie van fashionwebsites, fashionwebshops, sociale media en fashion-apps wanneer de leeftijd van de consument toeneemt, wordt voldaan aan de vraag van de consument in het veranderend medialandschap. Toch blijken nieuwe media die erg in opkomst zijn, zoals sociale media en blogs, niet per definitie veel gebruikt te worden door de doelgroep.

Sociale media, een sterk groeiend medium, blijkt geen eenduidig middel onder consumenten van 35 jaar en ouder. Er wordt óf veel gebruik van gemaakt óf totaal niet. De acquisitie van Hyves door TMG lijkt daardoor deels niet aan te sluiten bij de behoeftes van de consument. Bij het introduceren van nieuwe innovaties kan rekening worden gehouden met de afwezigheid van een deel van de doelgroep op sociale media. Daarnaast zijn de innovaties van Hearst en Condé Nast vrij klein in de markt gezet en blijken deze een effectief businessmodel op te leveren. Zij generen een stijgend bereik, hogere inkomsten en een toegenomen participatie van gebruikers. De innovaties hebben geen radicale strategische veranderingen tot gevolg, maar zijn een aanvulling of verbetering van bestaande producten. Het toevoegen van een compleet nieuwe competentie aan de strategie, zoals TMG realiseert, blijkt op korte termijn minder succesvol. Zelfs ondanks de acquisitie van een andere mediaonderneming die al expertise bezit over deze nieuwe markt. Door niet teveel af te wijken van bestaande producten en in kleine stapjes toe te werken naar wijzigingen in de strategie lijken tijdschriftenuitgevers op de juiste manier te kunnen innoveren.

De geanalyseerde organisaties, Hearst, TMG en Condé Nast, geven allen aan dat interactie en crossmedia belangrijke elementen zijn in hun strategie. De gebruikersrollen van de consument blijken daarentegen minder participatief als in de theorie wordt verwacht. Er wordt voornamelijk een consumerende rol aangenomen door de gebruiker. Ook is de consument voornamelijk op zoek naar inspiratie en advies op fashion specifieke media. Innovaties op dit gebied moeten dan ook uitgaan van een vrij passieve gebruikersrol onder de consument in deze doelgroep en inspiratie en advies bieden.

Een grote uitdaging ligt in het ontwikkelen van een effectief businessmodel voor het produceren van online content. Consumenten in het onderzoek geven aan niet bereid te zijn tot het betalen voor online content. De geanalyseerde organisaties bieden geen expliciete oplossing voor dit vraagstuk, maar de innovatie van Hearst geeft aan dat er mogelijkheden bestaan. Hearst toont aan dat de integratie van e-commerce op fashionwebsites een effectief businessmodel biedt voor online content. Door de combinatie van gratis content en e-commerce kan een crossmediale advertentiepropositie worden aangeboden aan adverteerders, dat kan leiden tot hogere advertentie-inkomsten. Het hergebruiken van online content biedt ook een mogelijkheid, waarbij de diverse media waarop tijdschriftenuitgevers actief zijn allemaal kunnen worden ingezet. Tijdschriftenuitgevers zouden er daarom goed aan doen om zoveel mogelijk alom vertegenwoordigd te zijn in diverse media. Of met andere woorden: "The mantra for news organizations is to be anywhere, anytime and on any platform" (Picard, 2009, p.10).

6.4 Reflectie op onderzoek en vervolgonderzoek

Het onderzoek van deze master thesis bestaat uit een aantal aspecten dat achteraf een andere of diepgaandere invulling zouden hebben gekregen. Zo was het niet mogelijk om voor elke casestudy gegevens uit een jaarverslag te verkrijgen, omdat deze mediabedrijven niet allemaal beursgenoteerd bleken te zijn. Toch is in overleg besloten om de cases toch uit te werken, vanwege de hoge relevantie. Ook was het niet mogelijk om interviews af te

nemen met de bedrijven achter de casestudies, onder andere vanwege het internationale karakter, terwijl deze informatie wel een waardevolle toevoeging zou kunnen zijn.

Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is het onderzoeken van een jongere doelgroep, waarbij een vergelijking kan worden gemaakt met de leeftijdsklassen uit dit onderzoek. Dit kan bijdragen aan een beter beeld van de verschillen in de vraag van beide consumentengroepen. Daarnaast is een mogelijke aanbeveling voor vervolgonderzoek een longitudinaal onderzoek, waarbij het onderzoek wel dezelfde onderzoeksmethoden behoudt. Door hetzelfde onderzoek na een aantal jaar weer uit te voeren kunnen eventuele verschillen binnen het mediagebruik van consumenten worden bekeken en kunnen nieuwe innovaties in het veranderende medialandschap weer in kaart worden gebracht. Het is in de snel veranderende mediasector van belang om de markt continu in de gaten te houden en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

Verder zou een uitbreiding van het aantal casestudies bijdragen aan het complete beeld van de huidige ontwikkelingen in het veranderend medialandschap, met name op het gebied van digitale initiatieven. E-commerce zou een interessant onderzoeksgebied zijn, maar in de context van dit onderzoek te uitgebreid. Ten slotte kan kwalitatief onderzoek onder consumenten rijkere informatie geven over de houdingen omtrent digitale media op het gebied van fashion.

7. Literatuurlijst

Anderson, C. (2006). *The Long Tail*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.

Anderson, C. & Wolff, M. (2010, Aug. 17). The Web Is Dead. Long Live the Internet. *Wired*. Geraadpleegd op http://www.wired.com/magazine/2010/08/ff_webrip/all/1

Aorta. (2012). Bezoekers Libelle, Styletoday, Viva en Vrouwonline. Geraadpleegd 7 maart 2012, op de website van Aorta, <http://aorta.sanomadigital.nl/>

Battjes, D. (2012, 16 januari). Alles wat je over HTML5 & CSS3 wilde weten, maar nooit durfde vragen [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Frankwatching, <http://www.frankwatching.com>

Bazilian, E. (2012, 4 april). Hearst digital puts focus on social, mobile, e-commerce [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Adweek, <http://www.adweek.com>

Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks. How social production transforms markets and freedom*. New Haven en London: Yale University Press.

Bolter, J.D. & Grusin, R. (1999). *Remediation: Understanding new media*. Cambridge: The MIT Press.

Boogert, E. (2012, 14 maart). Internetomzet Telegraaf 2011 stijgt tot zeventig miljoen [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Emerce, <http://www.emerce.nl>

Bothelo, S. (2012, 22 februari). HTML5: Assessing the promise [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de FolioMag Blog, <http://www.foliomag.com>

BroadcastmagazineTV. (2011, April 20). Sanoma en Talpa nemen SBS Nederland over [Video bestand]. Geraadpleegd via <http://www.youtube.com/watch?v=hw4ArpLQUp0>

Brown, A. (2008). The Consumer Is the Medium. *The Futurist*, 1, 29-32.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2009). Media en ICT; gebruik televisie, krant, pc en internet (CBS, 11-11-2009). Geraadpleegd via de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/>

CBS. (2012). Nederland in Europese top online winkelen (15-05-2012). Geraadpleegd via de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3625-wm.htm>

ComScore. (2011). Nederland wereldwijd nummer 1 in bereik van Twitter en LinkedIn in maart 2011 [Persbericht]. Geraadpleegd op http://www.comscore.com/dut/Press_Events/Press_Releases/2011/4/The_Netherlands_Ranks_number_one_Worldwide_in_Penetration_for_Twitter_and_LinkedIn

ComScore. (2012). Bezoekersaantallen en demografische gegevens. Geraadpleegd 29 maart 2012, op de website van ComScore, <http://www.comscore.com>

Condé Nast. (2012). About us. Geraadpleegd 16 maart 2012, op de website van Condé Nast, <http://www.condenast.com>

Costera Meijer, I. (2007). The Paradox of Popularity. *Journalism Studies*, 8(1), 96-116.

Cross Media Monitor. (2010). De kracht van Cross Media in de netwerkeconomie (Stichting IMMovator Cross Media Network, 06-2010). Geraadpleegd via de website van Immovator: http://www.immovator.nl/files/images/CMM2010_deel2_dekrachtvancrossmediaindenetwerkeconomie.pdf

Daugherty, T., Eastin, M.S. & Bright, L. (2008). Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16-25.

Deursen, A.J.A.M. van & Dijk, J.A.G.M. van (2011). Trendrapport Computer- en Internetgebruik 2011. Een Nederlands en Europees perspectief (14-11-2011). Enschede: Universiteit Twente. Geraadpleegd via de website van Mijn Digitale Wereld: http://www.mijndigitalewereld.nl/media/images/Trendrapport_2011.pdf

Deuze, M. (2003). The web and its journalisms: considering the consequences of different types of newsmedia online. *New Media Society*, 5, 203-230.

Deuze, M. (2007). *Media Work*. Cambridge: Polity Press.

Deuze, M., Bruns, A. & Neuberger, C. (2007). Preparing for an Age of Participatory News. *Journalism Practice*, 1(3), 322-338.

Deuze, M. (2008). Leven in Media. In: Frissen, V. & Esmeijer, J. (Red.). *Omzien naar de Toekomst: Jaarboek ICT en Samenleving*. (pp. 67-84). Media Update Vakpublicaties.

Dijck, J. & Nieborg, D. (2007). De opmars van de cybernauten. *De Academische Boekengids*, 65, 7-10.

Dijck, J. van (2009). Users like you? Theorizing agency in user-generated content. *Media Culture Society*, 31(41), 41-58.

- Driel, H. van (2005). *Digitale Communicatie*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Driessen, S. (2011, 30 november). De blogosphere van 2011 [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Frankwatching, <http://www.frankwatching.com>
- Edquist, C. (1997). *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Floor, K. & Raaij, F. van (2002). *Marketing Communicatiestrategie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Forbes. (2011). Forbes list private companies 2011. Geraadpleegd 30 maart 2012, op de website van Forbes, <http://www.forbes.com>
- Haakman, D. (2011, Sept. 22). Hyves staakt strijd met Facebook om aantal leden. *NRC*. Geraadpleegd op <http://www.nrc.nl>
- Hearst. (2009). About Hearst. Geraadpleegd 22 maart 2010, op de website van Hearst, <http://www.hearst.com/about-hearst/history.php>
- Hearst. (2011). Annual review 2011. (Hearst Corporation, 2011). Geraadpleegd via de website van Hearst, <http://www.hearst.com/annualreview2011/>
- Helm, S. (2012, 24 februari). Tablet in 12 procent Nederlandse huishoudens [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Telecom-update, <http://www.telecom-update.nl>
- HOI-online (2012, April). *Jaaroplage, bereik en marktaandeel Hearst Nederland*. Ongepubliceerd intern document.
- Horn, L. (2011, 14 september). Hearst to redesign all sites based on HTML5 [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van PCmagazine, <http://www.pcmag.com>
- Huysmans, F., Haan, J. de & Broek, A. van den (2004). *Achter de schermen. Een kwart eeuw lezen, luisteren, kijken en internetten*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Hyves. (2012). About. Geraadpleegd 30 maart 2012, op de website van Hyves, <http://hyves.nl/about/facts/>
- IMP. (2011, 6 november). Augmented Reality and 2D tags – linking printed media with the digital world [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Innovative Magazine Production, <http://impinnovativemagazineproduction.wordpress.com>

Intomart GfK. (2011). Spectaculaire toename tablet-gebruikers [Persbericht]. Geraadpleegd op http://www.intomartgfk.nl/imperia/md/content/intomart/digitale_trends_dec_2011.pdf

Jenkins, H. (2004). The Cultural logic of Media convergence. *The International Journal of Cultural Studies*, 7(1), 33-43.

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture*. New York: NYUP.

Johnson, L. (2011a, 14 oktober). News Corp. Condé Nast bet on Apple Newsstand [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Mobile Marketer, <http://www.mobilemarketer.com>

Johnson, L. (2011b, 19 oktober). Condé Nast leverages print, online content with daily W iPad app [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Mobile Marketer, <http://www.mobilemarketer.com>

Kaplan, D. (2010, 27 oktober). Condé Nast CEO Chuck Townsend explains the latest re-org [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van PaidContent, <http://paidcontent.org>

Kaplan, D. (2011, 11 maart). After e-commerce experiments, Hearst looks more seriously at shopping [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van PaidContent, <http://paidcontent.org>

Kats, R. (2010, 22 juli). Allure magazine uses 2D tags to give away free products [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Mobile Marketeer, <http://www.mobilemarketer.com>

Keen, A. (2008). *The cult of the amateur. How today's internet is killing our culture*. New York: Doubleday/Currency.

Killman, L. (2011, Okt. 12). World Press Trends: Newspapers still reach more than internet. *WAN IFRA*. Geraadpleegd op <http://www.wan-ifra.org/>

Kinsman, M. (2012, 21 november). Financial Times HTML5-app heeft een miljoen gebruikers [Weblog bericht]. Geraadpleegd via de website van iPadclub, <http://www.ipadclub.nl>

Küng, L. (2008). *Strategic Management in the Media*. London: Sage Publications.

Lehman-Wilzig, S. & Cohen-Avigdor, N. (2004). The natural life cycle of new media evolution. *New Media & Society*, 6, 707-730.

Leupen, J. (2011, Dec. 7). Prestaties Telegraaf-dochter Hyves stellen zwaar teleur. *Het Financieel Dagblad*. Geraadpleegd op <http://fd.nl>

Lievrouw, L.A. (2006). New Media Design and Development: Diffusion of Innovations v Social Shaping of Technology. In L.A. Lievrouw & S. Livingstone (Red.), *The Handbook of New Media* (2de druk, pp. 246-265). London: Sage Publications.

Livingstone, S. (2004). The challenge of changing audiences: or, what is the audience researcher to do in the age of the Internet? *European Journal of Communication*, 19(1), 75-86.

Lowrey, W. (2011). Institutionalism, News organizations and Innovation. *Journalism Studies*, 12(1), 64-79.

Lucas, E. & Uljee, M. (2012, 21 februari). Digitale magazines: objectief observeren hoe lezers zich gedragen [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Frankwatching, <http://www.frankwatching.com>

MacManus, R. (2011, 14 september). Converting to HTML5: Hearst launches first multi-device redesign [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van ReadWriteWeb, <http://www.readwriteweb.com>

Magazine Media. (2011). Magazine Media Factbook 2011-2012 (MPA, 2011). Geraadpleegd via de website van Magazine Media, <http://www.magazine.org/advertising/magazine-media-factbook/downloads/2011-12-MPA-factbook.pdf>

MarketingVOX. (2009, 27 januari). Condé Nast rethinks digital strategy [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van MarketingVOX, <http://www.marketingvox.com>

Marshall, J. (2012, 30 januari). Publishers hope to cash in on barcodes [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Digiday, <http://www.digiday.com/>

McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York: McGraw-Hill.

McMillan, S. J. (2006). Exploring Models of Interactivity from Multiple Research Traditions: User, Documents and Systems. In Lievrouw, L.A. & Livingstone, S. (Red.). *The Handbook of New Media. Social shaping and social consequences of ICTs* (pp. 205-229). London: Sage.

MediaMonitor. (2011). Mediabedrijven en mediamarkten 2001-2010 (Commissariaat van de Media, 09-2011). Geraadpleegd via de website van MediaMonitor: <http://www.mediamonitor.nl/dsresource?objectid=12148&type=org>

Montgomery, J. (2010, 20 oktober). Allure sees 444.572 mobile barcode scans using microsoft tags, largest campaign ever [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van MobileMarketingWatch, <http://www.mobilemarketingwatch.com>

Moses, L. (2011, 2 augustus). Breaking down Condé Nast e-sales: digital editions equal 1,3 percent of total circulation [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Adweek, <http://www.adweek.com>

Moses, L. (2012, 14 februari). Hearst to link digital editions with Amazon [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Adweek, <http://www.adweek.com>

Nielsen, J. (2006, 9 oktober). Participation inequality: encouraging more users to contribute [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Jacob Nielsen, <http://www.useit.com/alertbox/>

NOM Print Monitor. (2011). Jaarrapportage NOM Print Monitor (NOM Print Monitor, 22-03-2012). Geraadpleegd via de website van Nationaal Onderzoek Multimedia: <http://www.nommedia.nl/upload/documenten/nom-website-gemiddeld-bereik-npm-2011-i-2011-ii.pdf>

OECD. (2007). Participative web: User created content. (OECD, 12-04-2007). Geraadpleegd via de website van OECD: <http://www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf>

Oosterveer, D. (2011, 20 juli). Facebook nog niet groter dan Hyves in Nederland [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Marketingfacts, <http://www.marketingfacts.nl>

Oosterveer, D. (2012, 3 april). Social media cijfers maart 2012: Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, Hyves en meer [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Marketingfacts, <http://www.marketingfacts.nl>

O'Reilly, T. (2005, 30 september). What is Web 2.0? Design patterns and business models for the next generation of software [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van O'Reilly, <http://oreilly.com>

O'Reilly, T. & Battelle, J. (2009). Web Squared: Web 2.0 Five Years on. Geraadpleegd via: http://assets.en.oreilly.com/1/event/28/web2009_websquared-whitepaper.pdf

Peters, V. (2001). Casestudy. In: Wester, F., Renckstorf, K. & Scheepers, P. (2006). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap* (pp. 601-641). Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Picard, R.G. (2004). *Strategic Responses to Media Market Changes*. Zweden: Jönköping University.

Picard, R.G. (2009). Blogs, Tweets, Social Media, and the News Business. *Nieman Reports*, 63(3), 10-12.

Pickard, M. (2010). Content, Communities and Collaboration. How the Guardian is Making Media Social. Presentatie bij workshop Designing the Daily Digital op 5 maart 2010, Utrecht.

Rettberg, J.H. (2008). *Blogging*. Cambridge: Polity Press

Reynaert, I. & Dijkerman, D. (2009). *Basisboek Crossmedia Concepting*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Rogers, E.M. (2003). *The diffusion of Innovations* (5e druk). New York: Free Press.

Rutten, P. (2007). *Digitalisering en dynamiek. Over de consequenties van de digitale revolutie voor de media-industrie, in het bijzonder voor de uitgeverij*. Amsterdam: Leiden University Press.

Rutten, P. & Driessen, J. (2005). *Time waits for no one. De razendsnelle ontwikkeling van de media- en entertainmentindustrie*. Haarlem: Hogeschool INHOLLAND.

Sanoma Media. (2012). Over ons. Geraadpleegd 10 maart 2012, op de website van Sanoma Media, http://www.sanomamedia.nl/nl-web-Over_ons.php

Señor, J. & Wilpers, J. (2011). *Innovations in magazines. 2011 world report. A survey by the innovation international media consulting group for FIPP – the worldwide magazine media association*. Londen: FIPP.

Slot, M. & Frissen, V. (2011). *Veranderende nieuwspraktijken: een bundel over vernieuwingen in de productie en consumptie van nieuws*. Maastricht: TNO/Hogeschool Zuyd/Hogeschool Utrecht.

Slot, M. & Ruhe, L. (2011). Online nieuwsproductie: sociale journalistiek?. In: Slot, M. & Frissen, V. (Red.). *Veranderende nieuwspraktijken: een bundel over vernieuwingen in de productie en consumptie van nieuws* (pp. 19-42). Maastricht: TNO/Hogeschool Zuyd/Hogeschool Utrecht.

State of the media. (2011a). Magazines: by the numbers. Geraadpleegd 15 april 2012, op de website van State of the Media, <http://stateofthemedi.org>

State of the media. (2011b). The Dashboard of who owns the media. Geraadpleegd 15 april 2012, op de website van State of the media, <http://stateofthemedi.org>

Steyaert, J. & Haan, J. de (2007). *Jaarboek ICT en samenleving. Gewoon digitaal*. Amsterdam: Boon.

- STIR. (2011). Media Standaard Survey rapport [Persbericht]. Geraadpleegd op <http://www.stir.nl/upload/documenten/Persberichten/tabel-internetpopulatie-mss-2011.pdf>
- Swanborn, P.G. (2008). *Casestudy's. Wat, wanneer en hoe?*. Boom uitgevers.
- Tapscott, D. & Williams, A. (2008). *Wikinomics*. Business Contact.
- The Daily Beast. (2009, Okt. 7). Just how much did Condé Nast lose?. *The Daily Beast*. Geraadpleegd op <http://www.thedailybeast.com>
- Telegraaf Media Groep. (2008). Jaarverslag Telegraaf Media Groep (TMG, 7-04-2009). Geraadpleegd via de website van de Telegraaf Media Groep: <http://www.tmg.nl/Investors/annual-reports/?language=nl&size=11px>
- TMG. (2010). Jaarverslag Telegraaf Media Groep (TMG, 14-03-2011). Geraadpleegd via de website van de Telegraaf Media Groep: <http://www.tmg.nl/Investors/annual-reports/?language=nl&size=11px>
- TMG. (2011). Jaarverslag 2011 Telegraaf Media Groep (TMG, 14-03-2012). Geraadpleegd via de website van de Telegraaf Media Groep: http://images2-telegraaf.nl/multimedia/archive/00974/Jaarverslag_2011_TM_974897a.pdf
- TMG. (2012). Over TMG. Geraadpleegd 13 maart 2012, op de website van Telegraaf Media Groep, <http://www.tmg.nl/>
- TNO. (2005). 'Out of Focus'. Een analyse van het WRR rapport over de toekomst van de media. (TNO-rapport, 30-07-2005). Geraadpleegd via de website van De Cultuur Formatie: http://www.cultuurformatie.nl/Onderzoeksrapporten/TNO05_Out_of_Focus.pdf
- Twinklemagazine. (2011, Jun. 17). De Telegraaf knoopt affiliatiesite aan VROUW. *Twinklemagazine*. Geraadpleegd op <http://twinklemagazine.nl>
- Twinklemagazine. (2012, Feb. 3). Telegraaf laat digitale lezers direct celebrity fashion kopen. *Twinklemagazine*. Geraadpleegd op <http://twinklemagazine.nl>
- Twinsumers. (2005, juni). Twinsumer [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Trendwatching, <http://trendwatching.com>
- Vega, T. (2011, 12 juni). Publisher brings digital shopping to its magazines [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Media Decoder, <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com>
- Verhage, B. (2004). *Grondslagen van de marketing*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Villamedia. (2011, Feb. 1). Hearst eigenaar titels Lagardère. *Villamedia*. Geraadpleegd op <http://www.villamedia.nl>

Wester, F., Renckstorf, K. & Scheepers, P. (2006). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Wiedmann, R. (2011, 30 mei). Casestudy: Hearst paid mobile content strategy [Weblog bericht]. Geraadpleegd op de website van Aquarius, <http://www.aquarius.biz>

Whitney, L. (2012, Sept. 1). Financial Times pulls apps from Apple's App store. *CNet*. Geraadpleegd op <http://news.cnet.com>

WRR. (2005). Focus op functies. Uitdagingen voor een toekomstbestendig mediabeleid. (WRR, 02-2005). Geraadpleegd via de website van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid:
<http://www.wrr.nl/dsc?c=getobject&s=obj&!sessionid=1Ga19fs1WzcZ!js3tW8jhb9sWMdxXKwqyBTagM35UqYCWNZ1zySrobBaqys3l14q&objectid=2799&!dsname=default&isapidir=/gv isapi/>

Zantingh, P. (2010, Nov. 1). Telegraaf neemt Hyves over. *NRC*. Geraadpleegd op <http://www.nrc.nl>

Bijlage A. Vragenlijst kwantitatief onderzoek

1. Vanaf welke website vul jij deze enquête in?

- Libelle
- Styletoday
- Viva
- Vrouwonline

Mediagebruik

2. Fashion is overal te vinden; op straat, in tijdschriften, op televisie, noem maar op. Maar welke bronnen raadpleeg jij voor je (dagelijkse) portie fashion?

Media	Dagelijks	Meerdere keren per week	Meerdere keren per maand	Minder dan een keer per maand	Een aantal keer per jaar	Nooit
Tv-programma's						
Tijdschriften en folders						
Digitale tijdschriften						
Websites						
Webshops						
Sociale media						
Apps voor mobiele telefoon/tablet						
Mode-evenementen (sample-sales, Libelle Zomerweek, etc)						

3. Welke stelling past het beste bij jou? Met een nieuw product of dienst wordt een nieuw geïntroduceerde app, website, magazine, tv-programma, etc bedoeld. Hierbij correspondeert het cijfer 1 met 'zeer oneens' en het cijfer 5 met 'zeer mee eens'.

- Ik ben er als een van de eerste bij wanneer er een nieuw product of dienst op het gebied van (online) fashion wordt geïntroduceerd, zonder er lang over na te denken.
- Ik ben er behoorlijk snel bij wanneer er iets nieuws op het gebied van (online) fashion is, maar ik doe dit wel doordacht.
- Ik ben niet direct laaiend enthousiast, maar sta er ook niet negatief tegenover.
- Ik ben behoorlijk kritisch en terughoudend en gebruik de innovatie meer uit noodzaak dan uit interesse.
- Ik gebruik de het nieuwe product of dienst op het gebied van (online) fashion pas als echt iedereen in mijn omgeving het ook doet.

Fashion websites

Fashion websites bieden op dagelijkse basis modenieuws, tips, trends, etc. Er worden artikelen en foto's op geplaatst. Een voorbeeld is styletoyou.nl

4. Wat zijn jouw favoriete fashion websites? Vul hier jouw 3 favoriete fashion websites in.
 - a.
 - b.
 - c.
5. Waar gebruik je deze fashion websites voornamelijk voor?
 - Inspiratie
 - Nieuws
 - Shoppen
 - Aansluiting bij een groep/club
 - Anders, namelijk...
6. Hoe vaak voer jij onderstaande activiteiten uit op fashion websites?

	Vaak	Af en toe	Nooit
Kopen van fashion artikelen			
Artikelen lezen			
Bekijken/beluisteren van foto's, video's of audio			
Commentaar toevoegen aan foto's of artikelen			
Stemmen/beoordelen van foto's en artikelen			
Aanbevelen/doorsturen van foto's of artikelen			
Foto's of artikelen toevoegen			
Discussiëren/chatten op forum			

7. In hoeverre ben je het eens of oneens met de stellingen over fashion websites? Hierbij correspondeert het cijfer 1 met 'zeer oneens' en het cijfer 5 met 'zeer mee eens'.
 - Foto's en video's op een fashion website moet ik altijd kunnen bekijken via mijn smartphone en/of tablet
 - Het bezoeken van een fashion website via de PC heeft mijn voorkeur boven een smartphone/tablet
 - Op een fashion website moet alles heel snel werken
 - Een aparte fashion applicatie downloaden als alternatief voor de website vind ik geen probleem
 - Tot maximaal €5 vind ik het niet erg om te betalen voor het downloaden van een fashion applicatie

Webshops fashion

Fashion webshops bieden de mogelijkheid om fashion producten: zoals: kleding en accessoires, online te kopen. Een voorbeeld is Wehkamp.nl

8. Koop je wel eens fashion producten online? Onder fashion producten vallen kleding, accessoires, schoenen, etc.
 - Ja, zeer regelmatig
 - Af en toe
 - Nooit
9. Koop je wel eens producten op internet via je mobiele telefoon of tablet?
 - Ja, via mobiele telefoon en tablet
 - Ja, maar alleen via mobiele telefoon
 - Ja, maar alleen via tablet
 - Nee
10. Wat zijn jouw favoriete fashion webshops?
 - a.
 - b.
 - c.
11. Hoe vaak voer je onderstaande activiteiten uit op fashion webshops?

	Vaak	Af en toe	Nooit
Lezen (inspiratie)			
Kopen van producten			
Stemmen/beoordelen van producten			
Aanbevelen/doorsturen van content (foto/artikel)			

12. In hoeverre ben je het eens of oneens met de stellingen over fashion webshops?
 - Ik vind het handig als een fashion webshop meer biedt dan alleen kleding en accessoires, dus bijvoorbeeld ook modenieuws.
 - Ik bezoek fashion webshops alleen als ik erop geattendeerd word in een magazine of door een fashion website
 - Ik bezoek een fashion webshops alleen om te shoppen, niet om te artikelen over fashion te lezen.

Sociale media

13. Op welke van de volgende sociale netwerksites ben je actief? Actief houdt hier in dat je minstens één keer per maand inlogt op de sociale netwerksite.
 - Facebook
 - Twitter
 - LinkedIn
 - Hyves
 - Pinterest
 - Google+
 - Anders, namelijk ...

- Geen
14. Ben je fan of volger van fashion producten of diensten op sociale netwerksites?
- Ja, namelijk van de volgende fashion producten/diensten...
 - Nee
15. Hoe vaak voer je onderstaande activiteiten uit op sociale media?

	Vaak	Af en toe	Nooit
Lezen van statusupdates			
Statusupdates en foto's/video's plaatsen			
Liken van foto's/video's en statusupdates			
Taggen of pinnen van personen en producten			
Reageren op foto's/video's en statusupdates			
Chatten met vrienden			

16. Wat vind jij belangrijk voor de pagina's van fashion producten/diensten op sociale media? Geef voor de onderstaande stellingen aan in hoeverre u het eens bent met de stelling. Hierbij correspondeert het cijfer 1 met 'zeer oneens' en het cijfer 5 met 'zeer mee eens'.
- Ik vind het belangrijk dat er regelmatig winacties zijn
 - Ik vind het belangrijk dat er regelmatig interessante updates worden gedaan
 - Ik vind het belangrijk dat er om mijn mening wordt gevraagd
 - Ik vind de website van het fashion product of dienst belangrijker dan de pagina op sociale media

QR tags

QR tags worden steeds vaker gebruikt in tijdschriften, poster en folders. Door de QR tag te scannen met je mobiele telefoon word je doorverwezen naar een website.

17. Heb je wel eens een QR tag gescand?
- Ja
 - Nee
 - Geen idee
18. Was het scannen van een QR tag de moeite waard?
- Ja, het biedt je iets extra's
 - Redelijk, maar het heeft geen extra waarde
 - Nee

19. Wat vind je belangrijk aan een QR tag? Geef voor de onderstaande stellingen aan in hoeverre u het eens bent met de stelling. Hierbij correspondeert het cijfer 1 met 'zeer oneens' en het cijfer 5 met 'zeer mee eens'.

- Ik vind het belangrijk dat vooraf duidelijk is wat ik kan verwachten wanneer ik de QR tag scan
- Ik vind het teveel moeite om eerst een applicatie te downloaden waarmee ik de QR tag kan scannen
- Wanneer mijn favoriete magazine een QR tag in hun blad plaatst ben ik zeker bereid om deze te scannen
- Ik vind het niet erg om een bedrag tot €5,- te betalen voor het scannen van een QR tags als de informatie echt een aanvulling is

(Digitale) Fashiontijdschriften

20. Welke (fashion) vrouwentijdschriften lees je met enige regelmaat?

- Viva
- Libelle
- Margriet
- Grazia
- Elle
- JAN
- Cosmopolitan
- VROUW
- Glamour
- Marie Claire
- Nouveau
- Vogue
- Fashionblogs op internet
- Anders, namelijk

21. Wat doe je het meest op (digitale) fashion/vrouwentijdschriften

	Vaak	Af en toe	Nooit
Bekijken/beluisteren van foto's, video's of audio			
Lezen van artikelen			
Kopen van producten			
Foto/artikel toevoegen			
Foto/artikel			
Discussiëren met andere lezers			

22. Wat vind jij belangrijk voor een digitaal tijdschrift ten opzichte van papieren tijdschrift?

Geef voor de onderstaande stelling aan in hoeverre u het eens bent. Hierbij correspondeert het cijfer 1 met 'zeer oneens' en het cijfer 5 met 'zeer mee eens'.

- Het is belangrijk dat een digitaal tijdschrift dagelijks meerdere malen wordt geüpdate
- Het is belangrijk dat een digitaal tijdschrift eerder verschijnt dan het papieren tijdschrift
- Het is belangrijk dat een digitaal tijdschrift iets extra's biedt ten opzichte van een papieren tijdschrift, dus door extra foto's, video's, etc.
- Het is belangrijk dat een digitaal tijdschrift echt interactief is
- Het is belangrijk dat een digitaal tijdschrift goedkoper is dan een papieren tijdschrift

Fashionevenementen

23. Wat zijn jouw favoriete fashion-evenementen?

-
-
-

24. Waarom bezoek je deze fashion-evenementen?

- Inspiratie
- Kledingadvies
- Shoppen
- Contact met abonnees, stylisten, etc.
- Anders, namelijk

Fashion tv-programma's

25. Wat zijn jouw favoriete fashion tv-programma's?

- ...
- ...
- ...

26. Waarom kijk je naar deze fashion tv-programma's?

- Inspiratie
- Nieuws
- Entertainment
- Anders, namelijk

27. Stel je voor: jij hebt de touwtjes in handen in de modewereld. Wat vind jij dan interessant om als dienst of product aan te bieden?

Algemene vragen

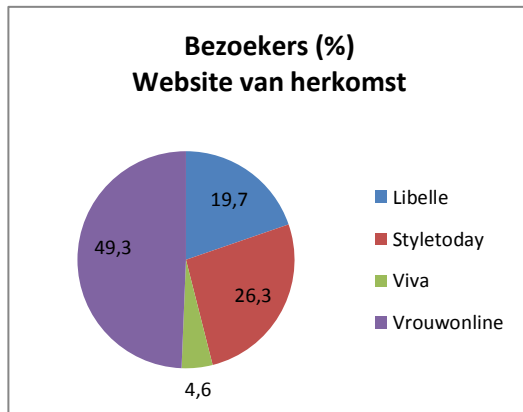
28. Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw

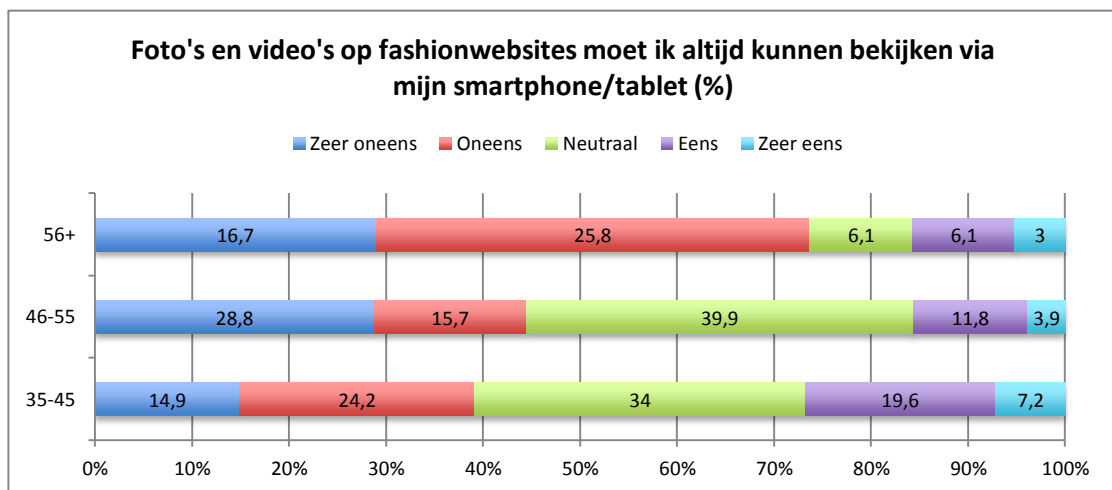
29. Wat is je leeftijd?

30. Wat is je hoogst genoten opleiding (dus al afgerond)?
- Lager onderwijs / basisonderwijs
 - Lager of voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (LBO, VMBO)
 - Voortgezet algemeen onderwijs (MAVO/HAVO/VWO)
 - Middelbaar algemeen of beroepsonderwijs (MBO, MEAO)
 - Hoger beroepsonderwijs (HBO)
 - Wetenschappelijk onderwijs (WO)
31. Wat is jouw maandelijkse winkelbudget?
- Minder dan €50,-
 - Tussen de €50,- en €150,-
 - Tussen de €150,- en €250,-
 - Tussen de €250,- en €350,-
 - Meer dan €350,-
32. Wil je kans maken op één van de bladcadeaus?
- d. Ja
- e. Nee
33. Vul dan hier je e-mail adres in...
34. Heb je nog opmerkingen of toevoegingen over de enquête?

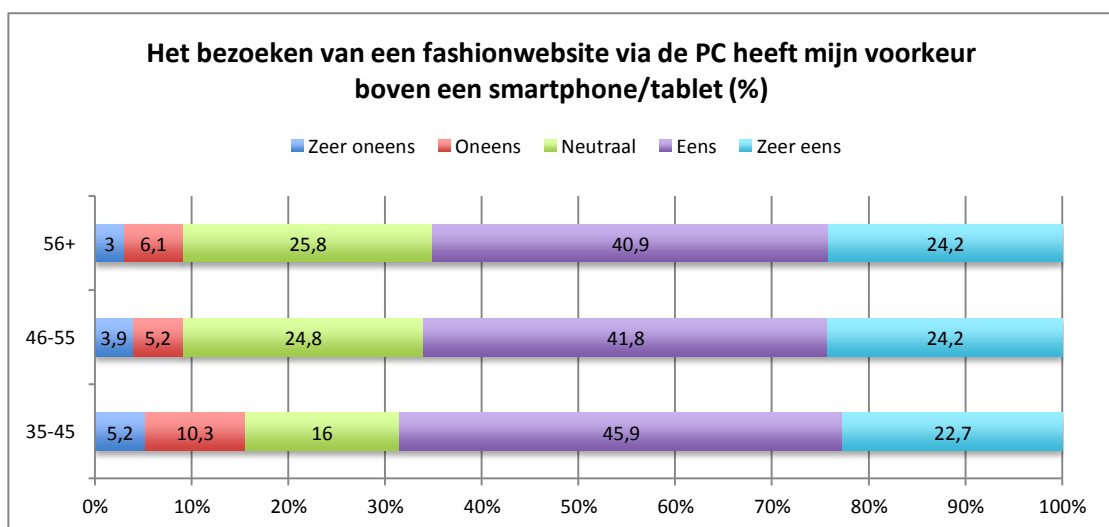
Bijlage B. Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek



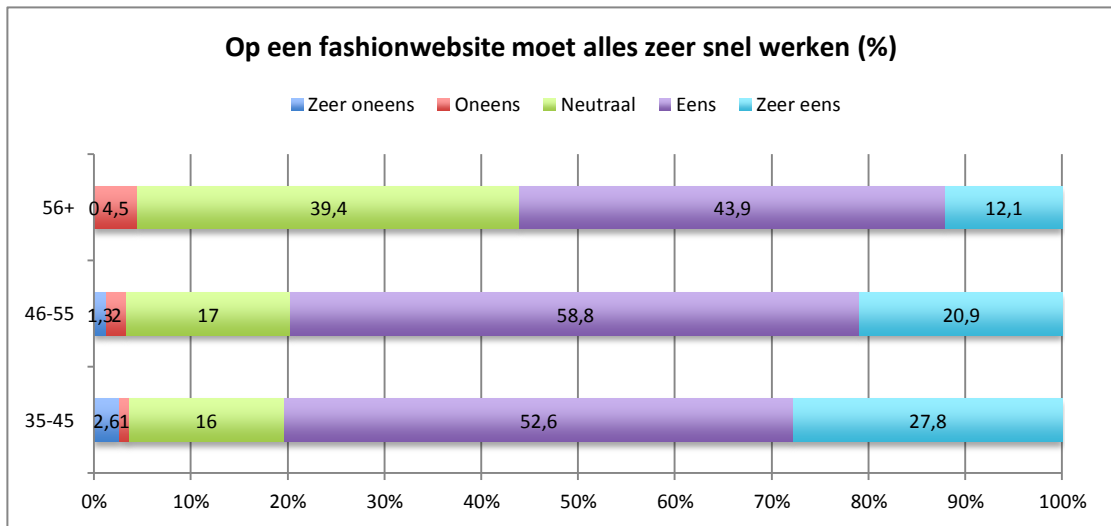
Figuur II. Website van herkomst



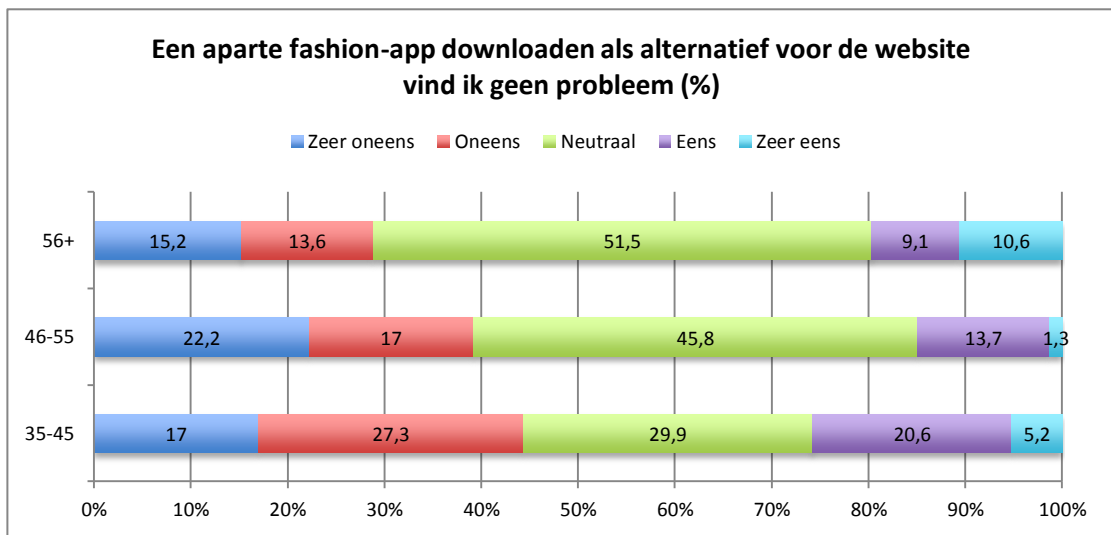
Figuur JJ. Houding 1 ten opzichte van fashionwebsites



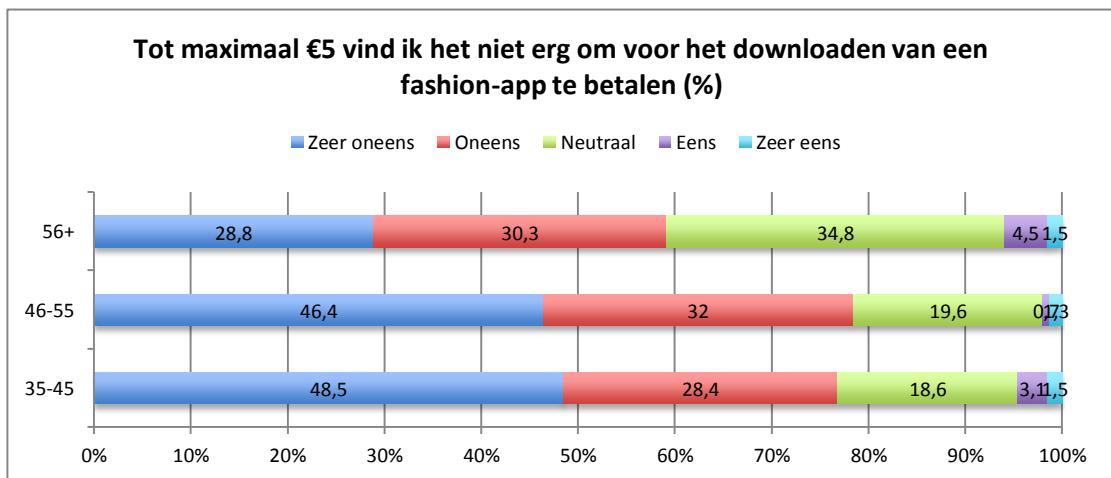
Figuur KK. Houding 2 ten opzichte van fashionwebsites



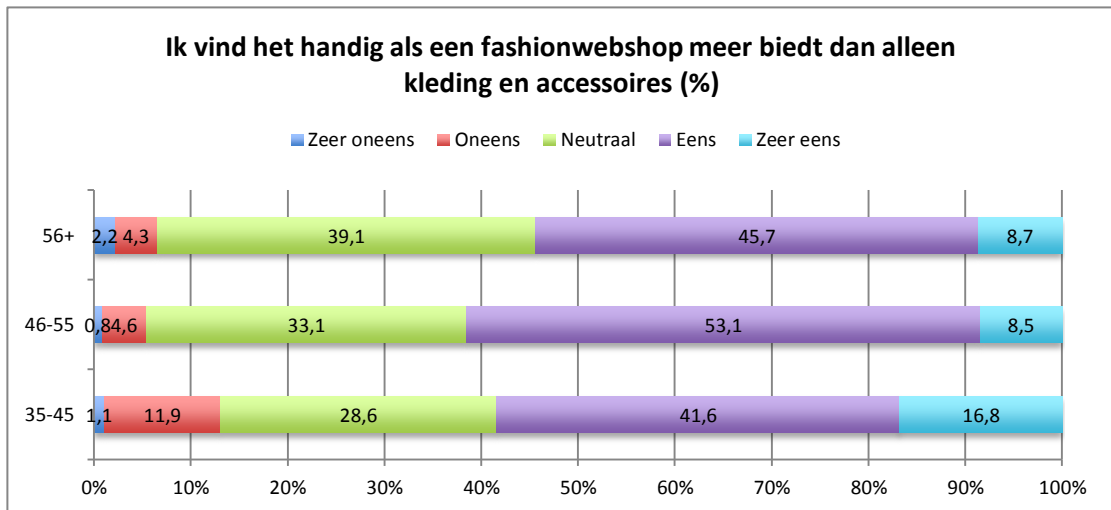
Figuur LL. Houding 3 ten opzichte van fashionwebsites



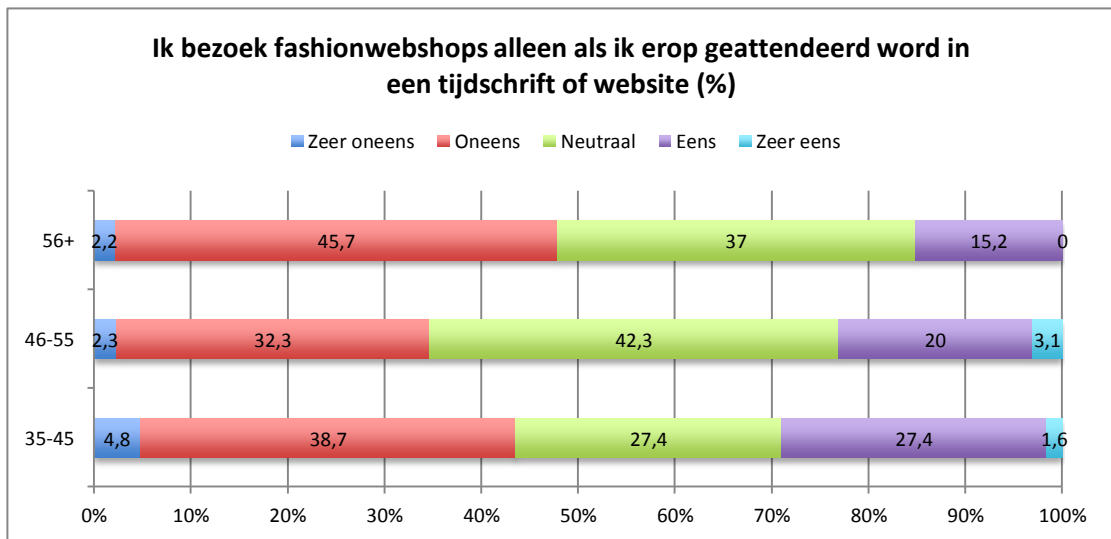
Figuur MM. Houding 4 ten opzichte van fashionwebsites



Figuur NN. Houding 5 ten opzichte van fashionwebsites



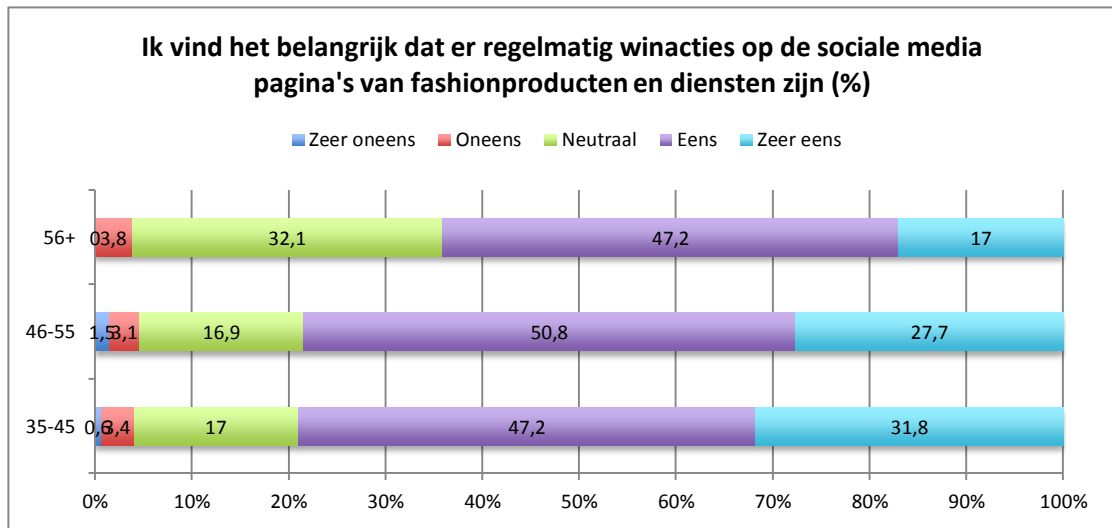
Figuur OO. Houding 1 ten opzichte van fashionwebshops



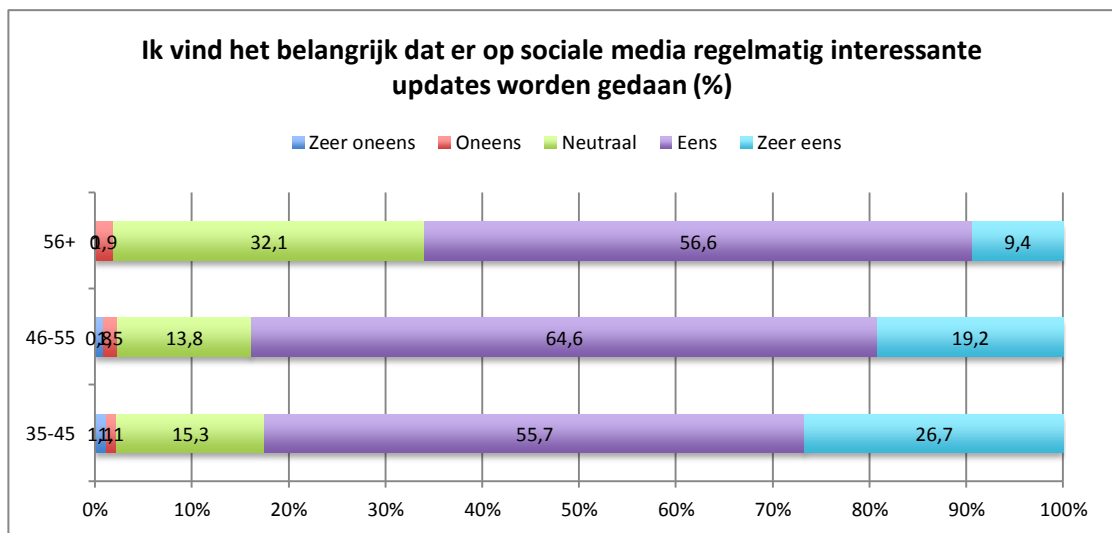
Figuur PP. Houding 2 ten opzichte van fashionwebshops



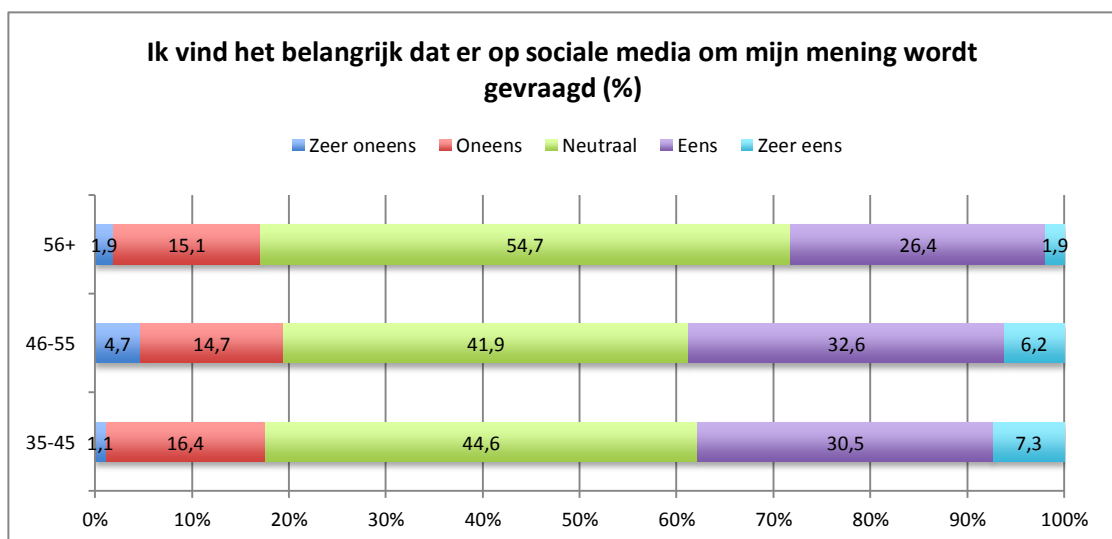
Figuur QQ. Houding 3 ten opzichte van fashionwebshops



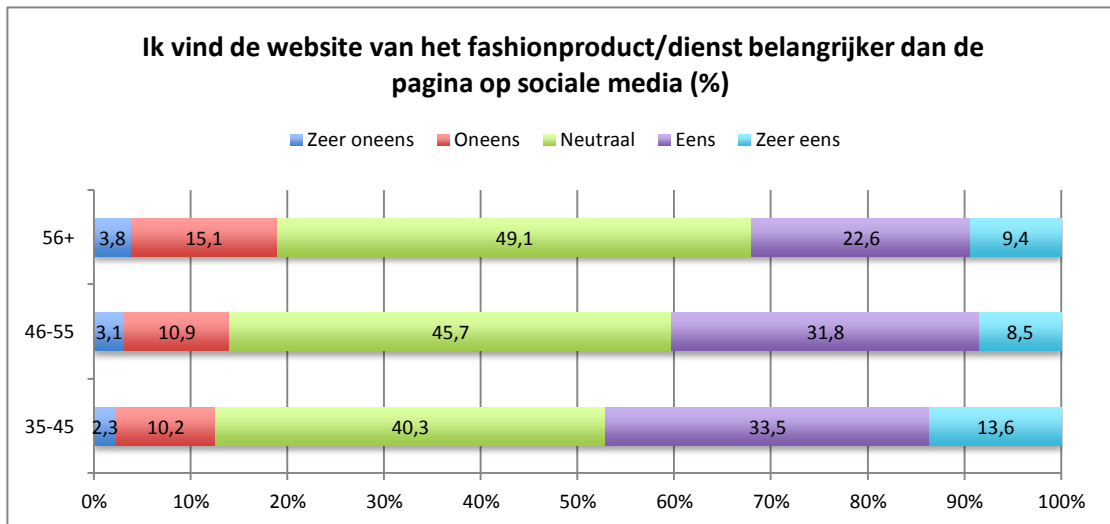
Figuur RR. Houding 1 ten opzichte van sociale media op het gebied van fashion



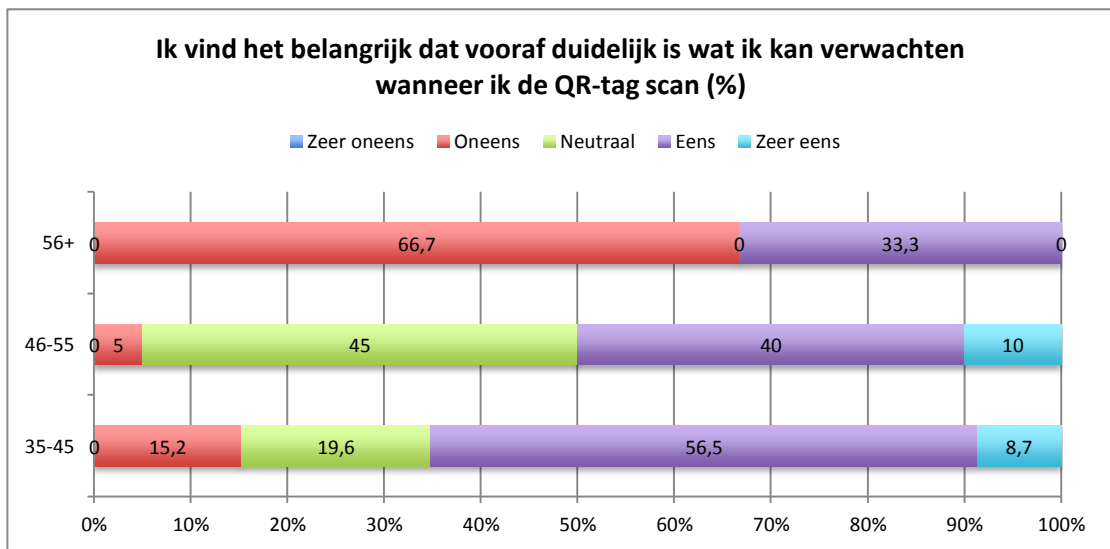
Figuur SS. Houding 2 ten opzichte van sociale media op het gebied van fashion



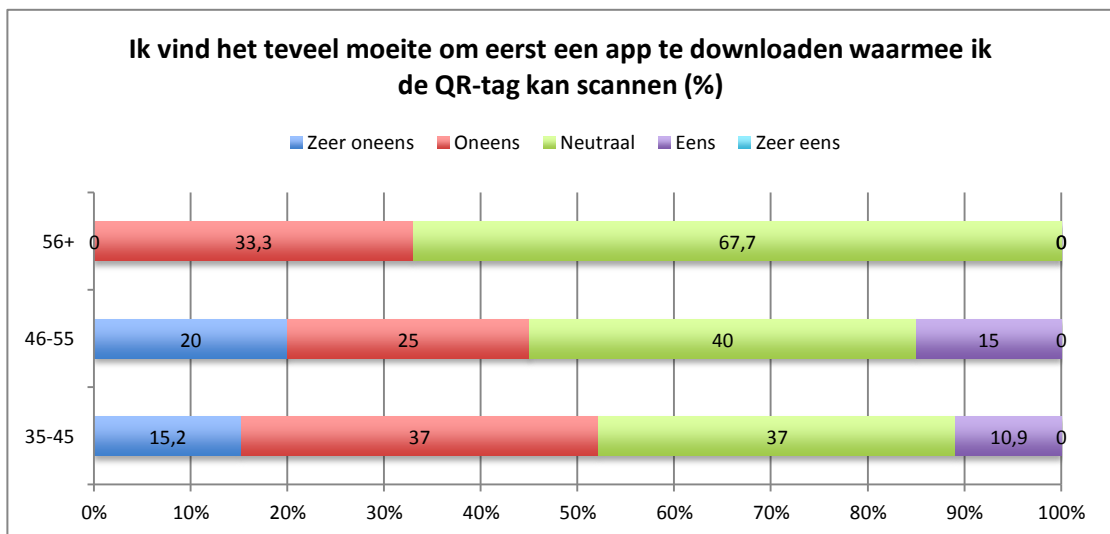
Figuur TT. Houding 3 ten opzichte van sociale media op het gebied van fashion



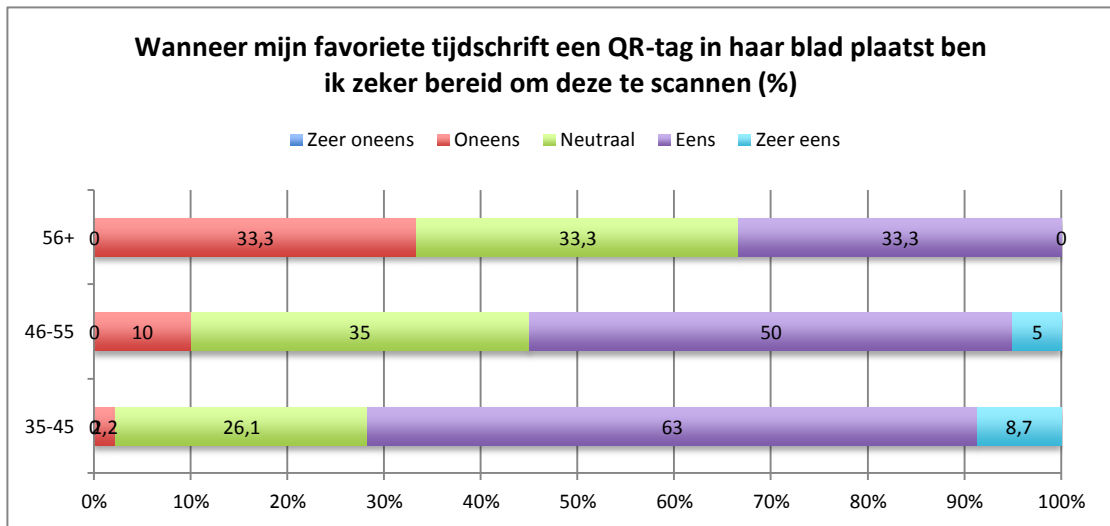
Figuur UU. Houding 4 ten opzichte van sociale media op het gebied van fashion



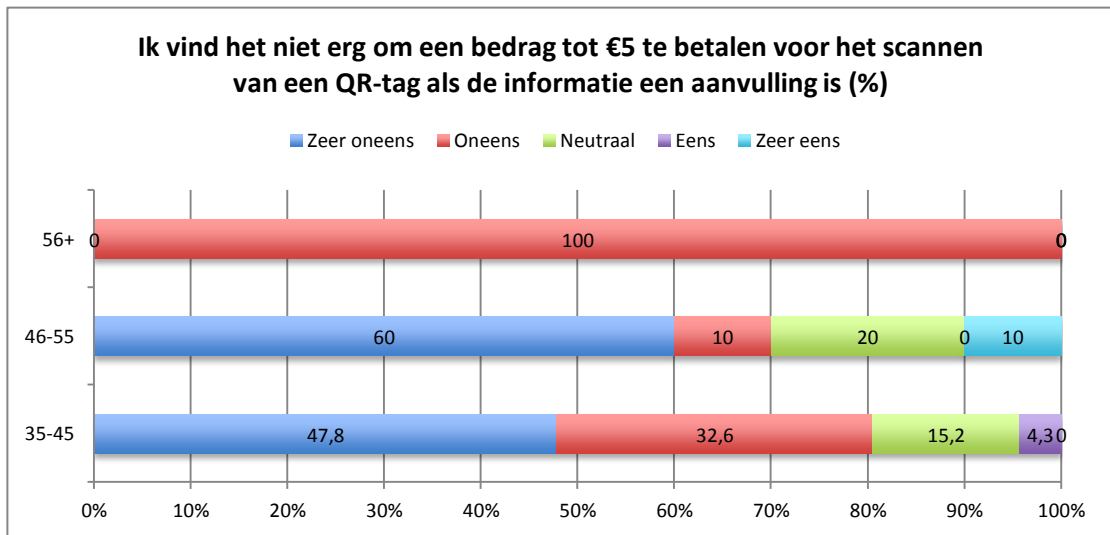
Figuur VV. Houding 1 ten opzichte van QR-tags op het gebied van fashion



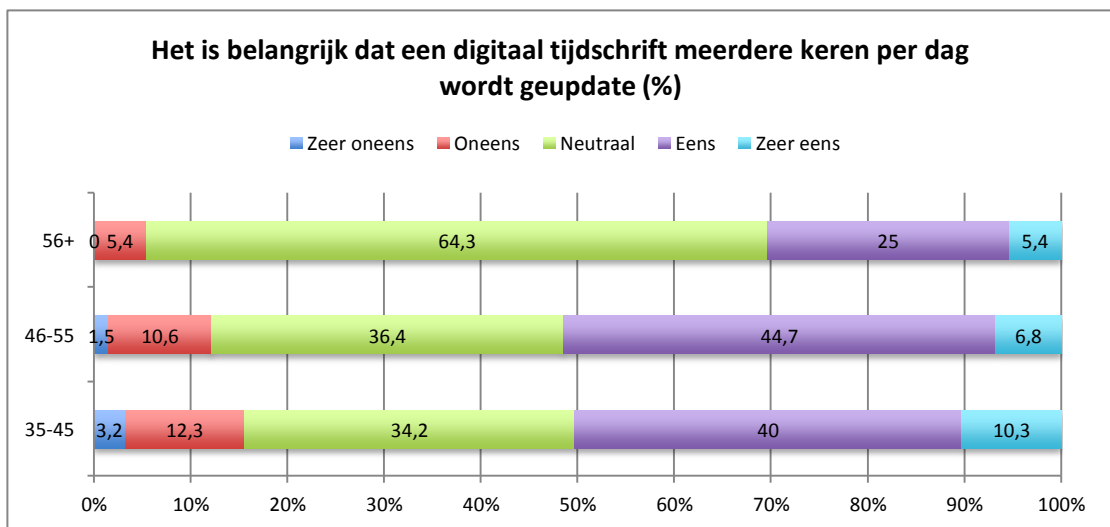
Figuur WW. Houding 2 ten opzichte van QR-tags op het gebied van fashion



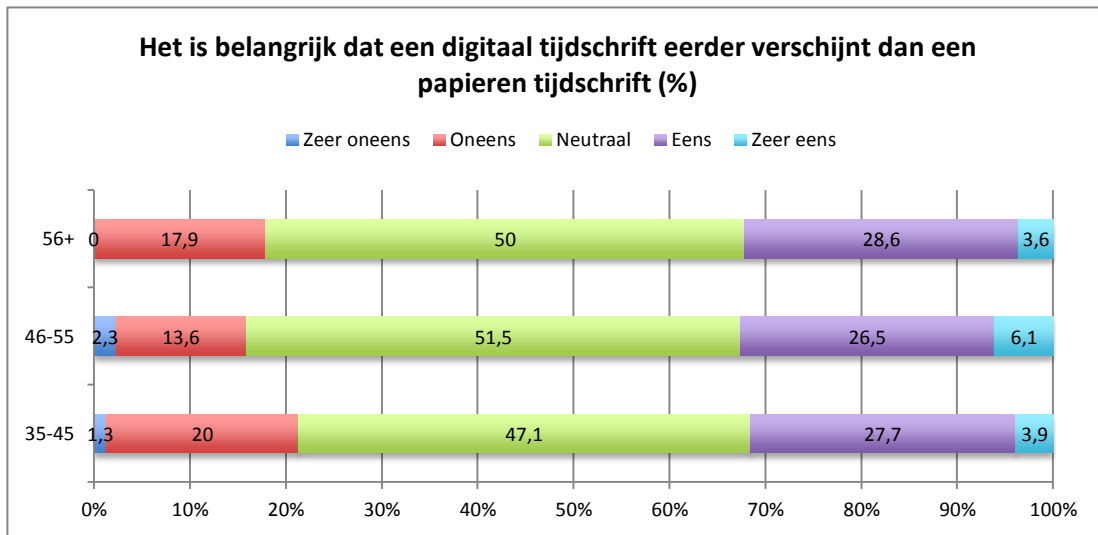
Figuur XX. Houding 3 ten opzichte van QR-tags op het gebied van fashion



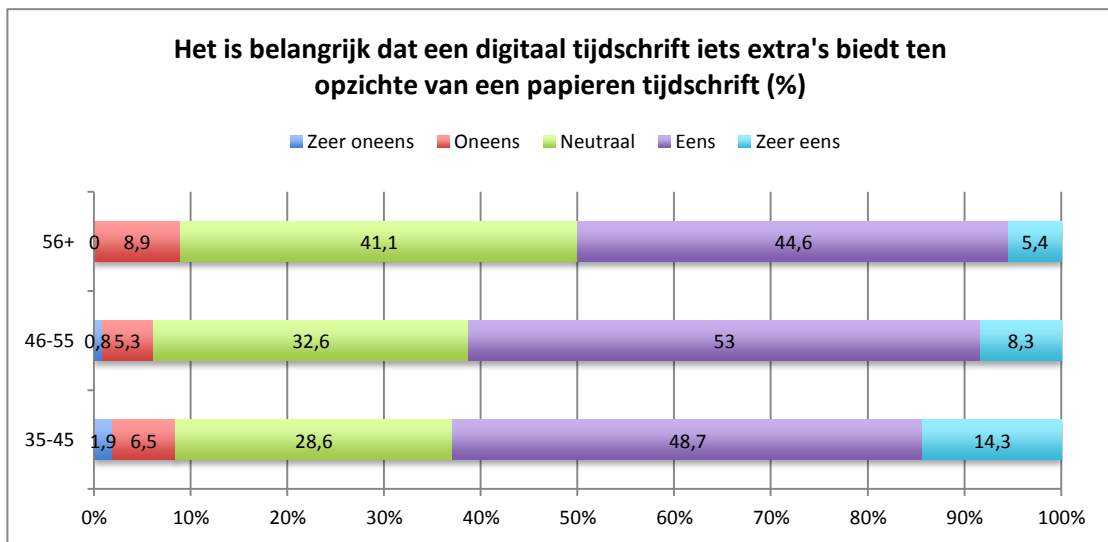
Figuur YY. Houding 4 ten opzichte van QR-tags op het gebied van fashion



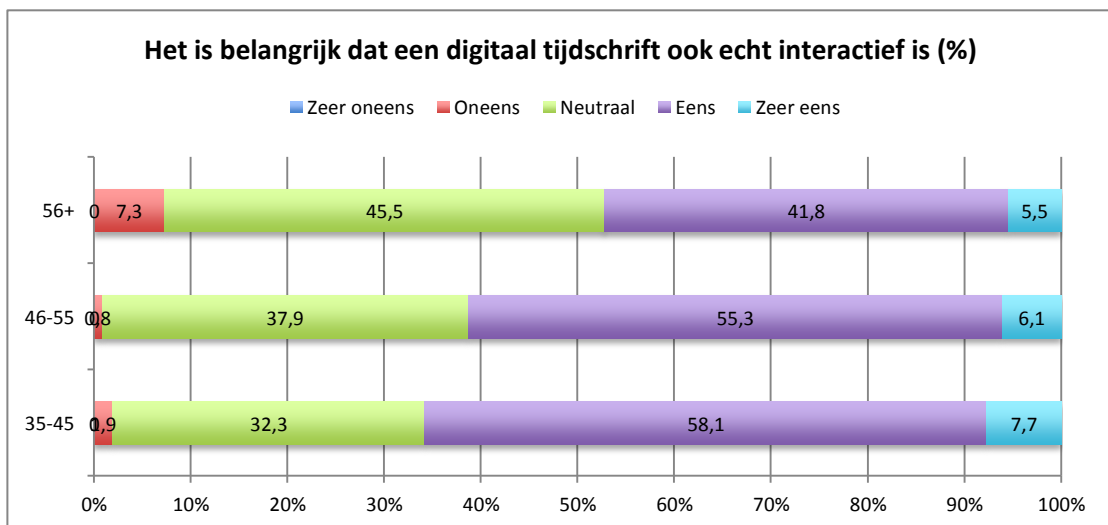
Figuur ZZ. Houding 1 ten opzichte van (digitale) tijdschriften op het gebied van fashion



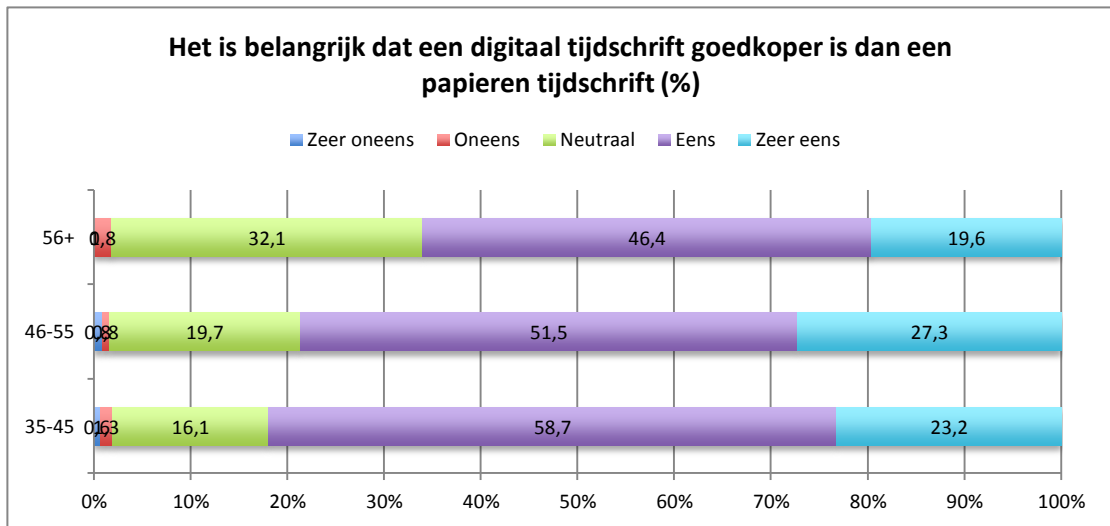
Figuur AAA. Houding 2 ten opzichte van (digitale) tijdschriften op het gebied van fashion



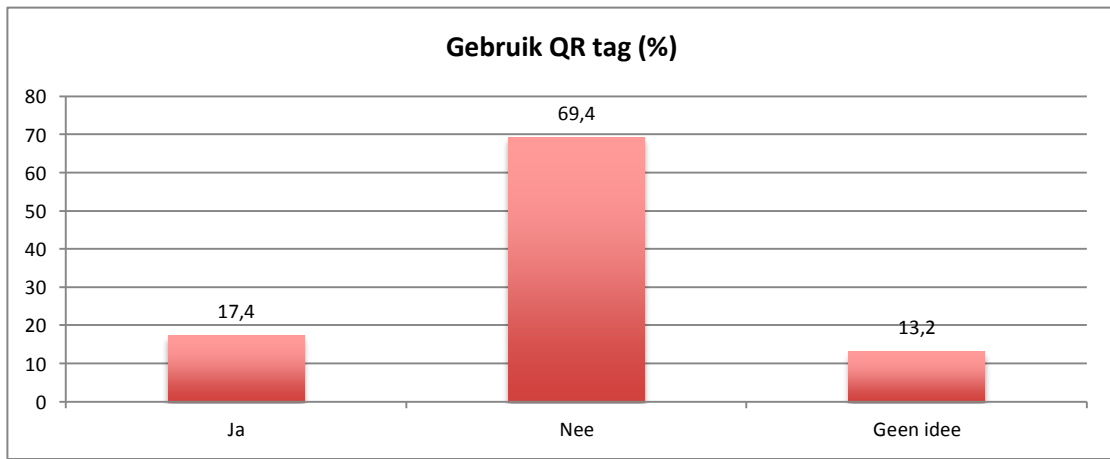
Figuur BBB. Houding 3 ten opzichte van (digitale) tijdschriften op het gebied van fashion



Figuur CCC. Houding 4 ten opzichte van (digitale) tijdschriften op het gebied van fashion



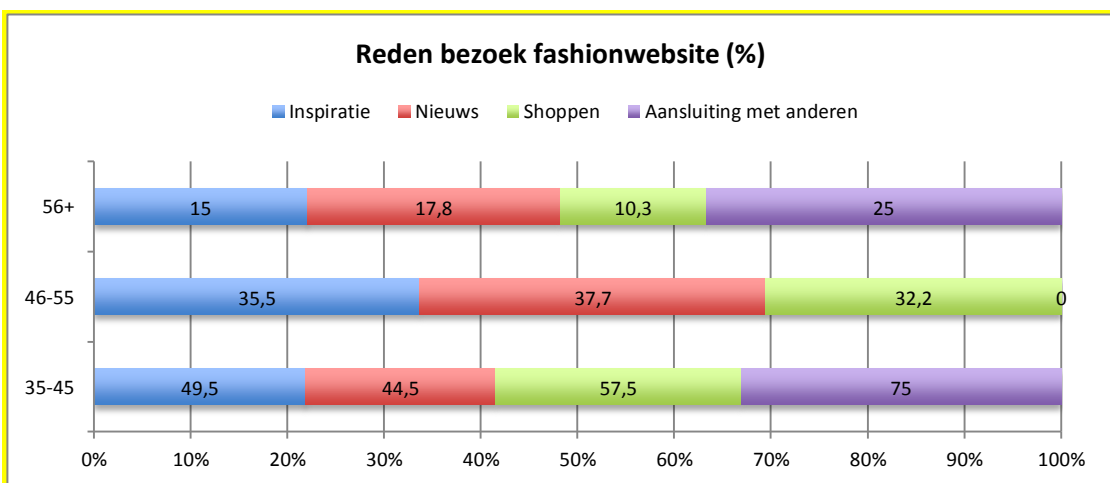
Figuur DDD. Houding 5 ten opzichte van (digitale) tijdschriften op het gebied van fashion



Figuur EEE. Frequentie gebruik QR-tag

	Inspiratie	Nieuws	Shoppen	Aansluiting met anderen
Ja	74,9%	46,5%	35,4%	1%
Nee	25,1%	53,5%	64,6%	99%

Figuur FFF. Reden voor bezoek fashionwebsite



Figuur GGG. Reden voor bezoek fashionwebsite, onderverdeeld in leeftijdsklassen

Top 5: fashionwebsites

1. Styletoday (30,4%)
2. ELLE (15,2%)
3. Vrouwonline (13,9%)
4. H&M (10,4%)
5. Wehkamp (7,6%)

Figuur HHH. Top 5 favoriete fashionwebsites

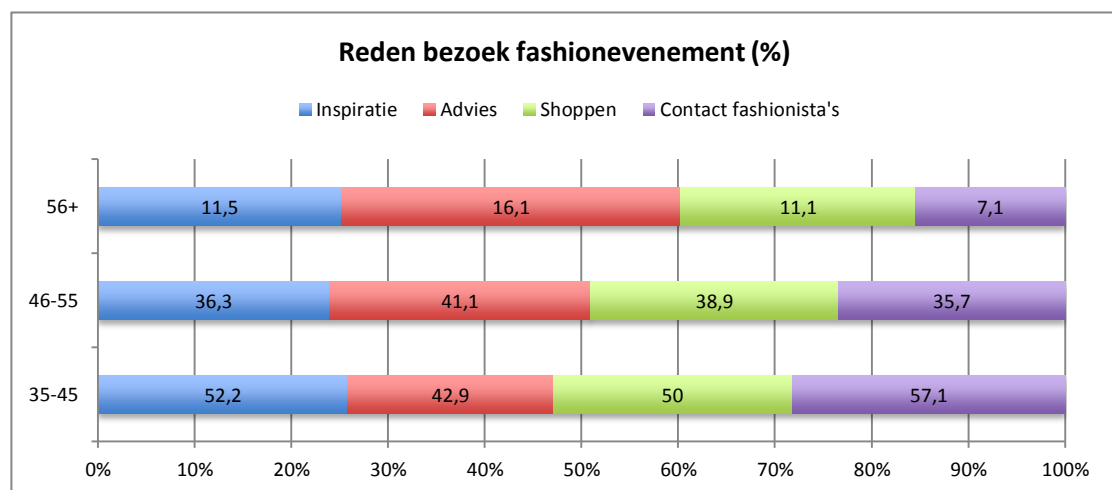
Top 5: fashionwebshops

1. H&M (33,7%)
2. Wehkamp (18,1%)
3. Zalando (15,2%)
4. Esprit (11,7%)
5. Bijenkorf (5,3%)

Figuur III. Top 5 favoriete fashionwebshops

	Inspiratie	Advies	Shoppen	Aansluiting met anderen
Ja	70,2%	35%	56,3%	8,9%
Nee	29,8%	65%	43,8%	91,1%

Figuur JJJ. Reden voor bezoek fashionevenementen



Figuur KKK. Reden voor bezoek fashionevenementen, onderverdeeld in leeftijdsklassen

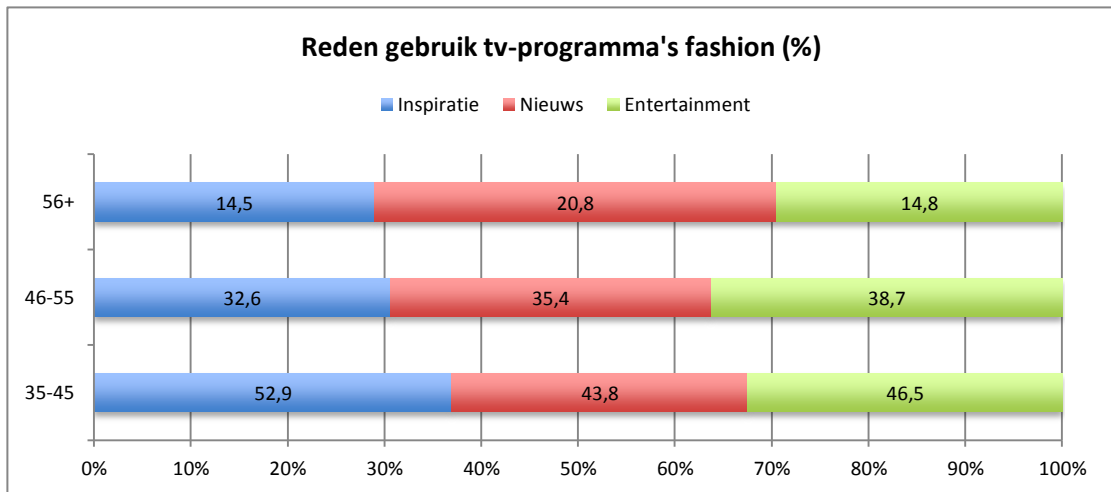
Top 5: fashionevenementen

1. Sample sales (10,3%)
2. Libelle Zomerweek (8,3%)
3. Fashion week (6,5%)
4. Modeshows (lokale) (3,4%)
5. Magriet Winterfair (2,5%)

Figuur LLL. Top 5 favoriete fashionevenementen

	Inspiratie	Nieuws	Entertainment
Ja	57,1%	31,8%	51,5%
Nee	42,9%	68,2%	48,5%

Figuur MMM. Reden voor gebruik fashion tv-programma's

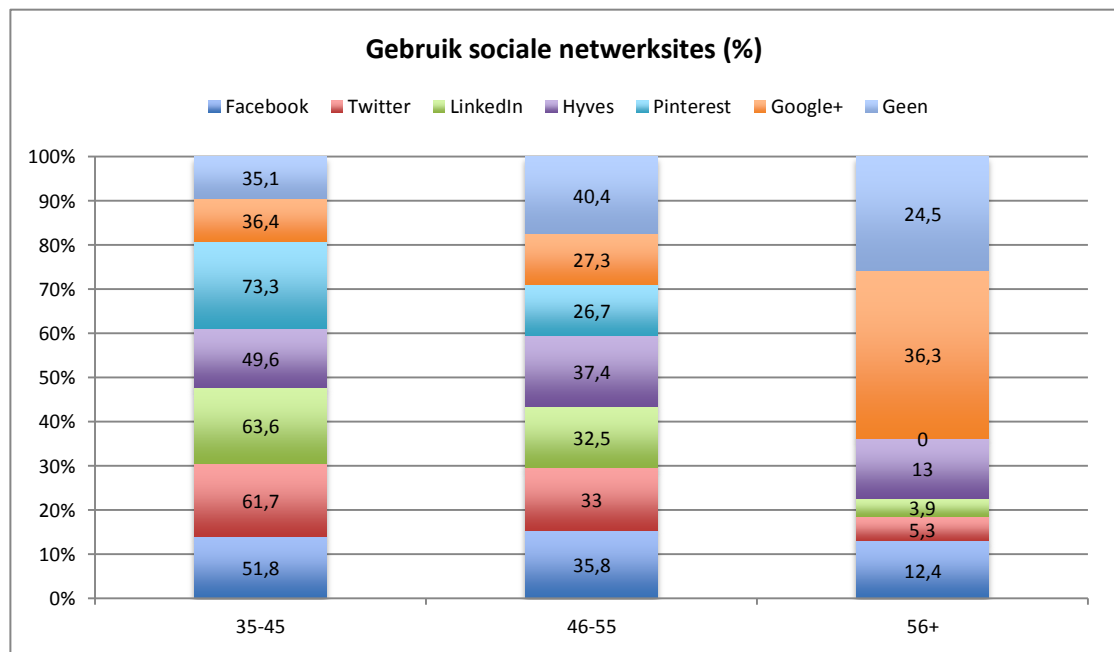


Figuur NNN. Reden voor gebruik fashion tv-programma's, onderverdeeld in leeftijdsklassen

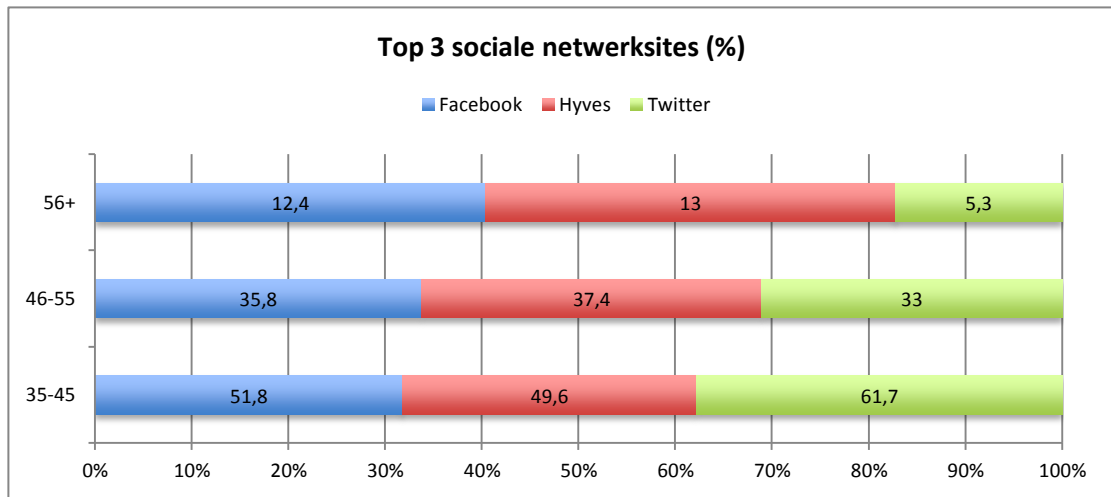
Top 5: fashion tv-programma's

1. HNTM (13,3%)
2. Shopping Queens (10,8%)
3. The Face (10,4%)
4. What not to wear – Trinny & Susanna (3%)
5. Project Catwalk (2,9%)

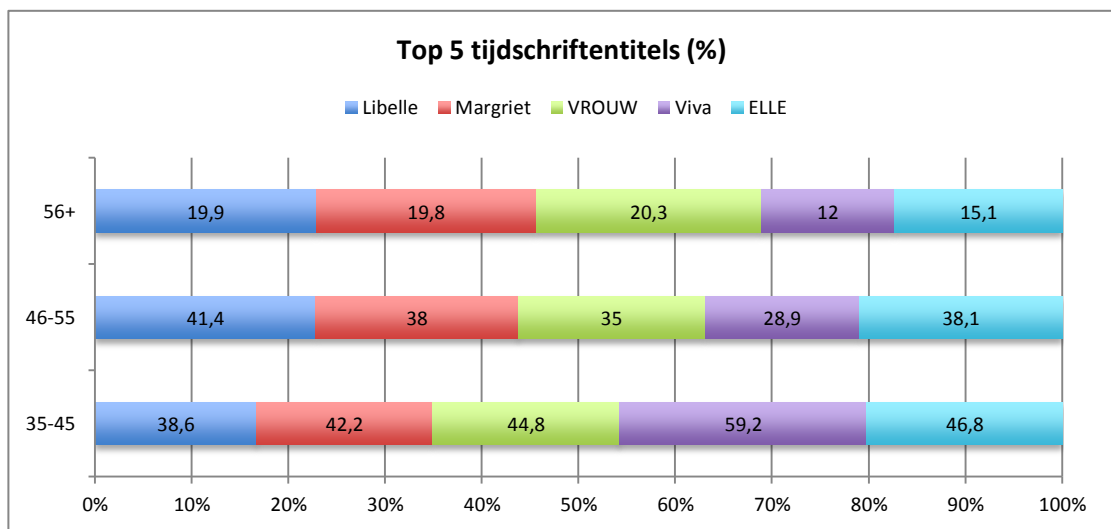
Figuur OOO. Top 5 favoriete fashion tv-programma's



Figuur PPP. Gebruik van sociale netwerksites, onderverdeeld in leeftijdsklassen



Figuur QQQ. Top 3 meest gebruikte sociale netwerksites



Figuur RRR. Top 5 favoriete fashiontijdschriftentitels

Top 7: Ontbrekende fashionproducten en diensten

1. Betaalbare en hippe kleding (31)
2. Betaalbare en hippe kleding voor een maatje meer (22)
2. Accessoires tips (22)
3. Hulp met styling van een complete outfit (18)
4. Duurzame mode en make-up (14)
5. Draagbare en comfortabele kleding (13)
6. 3D pasmodel in eigen maten (eventueel met eigen foto) (11)
6. Persoonlijk stylist betaalbaarder maken (11)
7. Kleuradvies, zowel in kleding als make-up (7)

Figuur SSS. Top 7 ontbrekende fashionproducten en -diensten