

# ***Media werkprocessen in de praktijk***

Een praktische methode voor het organiseren van media werkprocessen

Een uitgave van GOC in samenwerking met Commbizz

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
1. Achtergrond en vraagstelling .....	3
2. Een toelichting op werkprocessen .....	3
3. Media werkprocessen .....	4
4. Een drietal cases.....	6
4.1 Marketing campagne voor het binden van alumni en het bieden van workshops en trainingen.....	7
4.2 Processchema's en kennis/vaardigheden overzicht van de case 'Alumni' .....	10
4.3 Het uitgeven van lokale geschiedenis boeken in print en e-book.....	16
4.4 Processchema's en kennis/vaardigheden van de case uitgeven van boeken in print en eBook	19
4.5 Het uitgeven van een magazine gecombineerd met een interactief magazine voor een tablet (iPad).....	22
4.6 Processchema's en kennis/vaardigheden van de case uitgeven van een interactieve magazine op de iPad.....	25
5. Conclusies en aanbevelingen .....	28

Opgesteld door ir. Albert Noppen, Commbizz

## 1. Achtergrond en vraagstelling

Toekomstige werkprocessen in de media- en communicatiesector vereisen nieuwe competenties van professionals die in deze sector werkzaam zijn. De verdere digitalisering van de media en de daaraan gekoppelde vervaging van grenzen tussen functies, media en verantwoordelijkheden bepalen de benodigde competentie-ontwikkelingen en de aansluiting op talenten van mensen. CMC, KVGGO en NUV hebben dit onder leiding en uitvoering van het GOC opgepakt en er is inmiddels een competentieraamwerk ontwikkeld op basis van nieuwe rollen in de mediasector, gezien vanuit toekomstige werkprocessen. Aangevuld met het concept van talentontwikkeling, moet dit leiden tot een degelijke basis voor toekomstgericht leren en ontwikkelen. Middels bijeenkomsten met opleiders, opleiders en HRM 'ers van ondernemingen en de uitvoering van enkele pilots is getracht om verder handen en voeten te geven aan een praktische invulling.

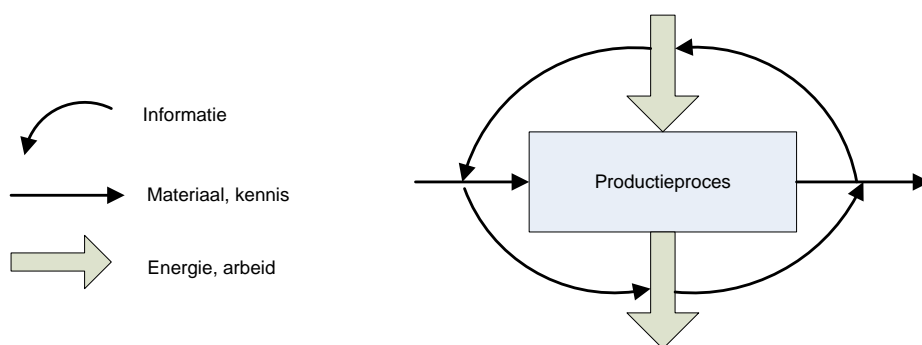
In de genoemde bijeenkomsten is gebleken dat het lastig is om werkprocessen in nieuwe digitale mediaprocessen praktisch en aanschouwelijk te maken, zodat competenties en talentontwikkeling in ondernemingen bepaald en ingevoerd kunnen worden. Dit komt doordat digitale mediaprocessen vaak nog zodanig nieuw zijn dat daarover beperkte kennis beschikbaar is, respectievelijk de werkprocessen voortdurend aangepast worden.

Het GOC heeft een aantal cases laten uitwerken, waarin de werkprocessen binnen het kader van het raamwerk mediacompetenties worden beschreven. Deze cases bieden HRM en opleiders een handvat om werkprocessen inzichtelijker maken, zodat een vertaalslag gemaakt kan worden naar programma's voor ontwikkeling van mediacompetenties en talenten. De cases werden gepresenteerd op de conferentie van 9 november 2010.

Voordat wordt ingegaan op de cases, wordt een korte definitie gegeven van productieprocessen (hierna verder werkprocessen in de terminologie van het media competentie raamwerk) en geven we een raamwerk waarin we print en digitale media-communicatie processen in samenhang beschrijven.

## 2. Een toelichting op werkprocessen

Een productieproces is een transformatieproces waarbij productiefactoren (inputs) worden ook kennis en ideeën. Om deze transformatie tot stand te brengen zijn energie, arbeid en informatie nodig. Een productiesysteem is een aaneenschakeling van productieprocessen, gericht op het voortbrengen van een concreet product of concrete dienst.



Schema: productieproces

Binnen een productiesysteem voeren mensen taken uit. Deze taken zijn onderdeel van een functie waarin de gewenste bijdrage aan het grotere geheel is aangegeven. Een taak omvat

een verzameling van activiteiten/werkzaamheden. Deze activiteiten zijn te onderscheiden naar transformatie activiteiten en regelactiviteiten. De regelactiviteiten zijn bedoeld om het transformatieproces bij te sturen. Een productiesysteem is immers een doelgericht systeem, waar doelen worden gesteld in termen van soort, kwaliteit en prijs van de output.

Een productiesysteem omvat meerdere subsystemen:

- Technisch systeem: de verzameling van technische hulpmiddelen om de input naar output te transformeren (bijv. software/machines);
- Organisatie systeem: de mensen die in onderlinge relatie activiteiten uitvoeren;
- Kennis systeem: benodigde kennis en ontwikkeling van kennis om een proces uit te voeren en te regelen;
- Beheers systeem: de verzameling medewerkers die regelactiviteiten uitvoeren.

Er zijn een aantal factoren die productiesystemen complex maken:

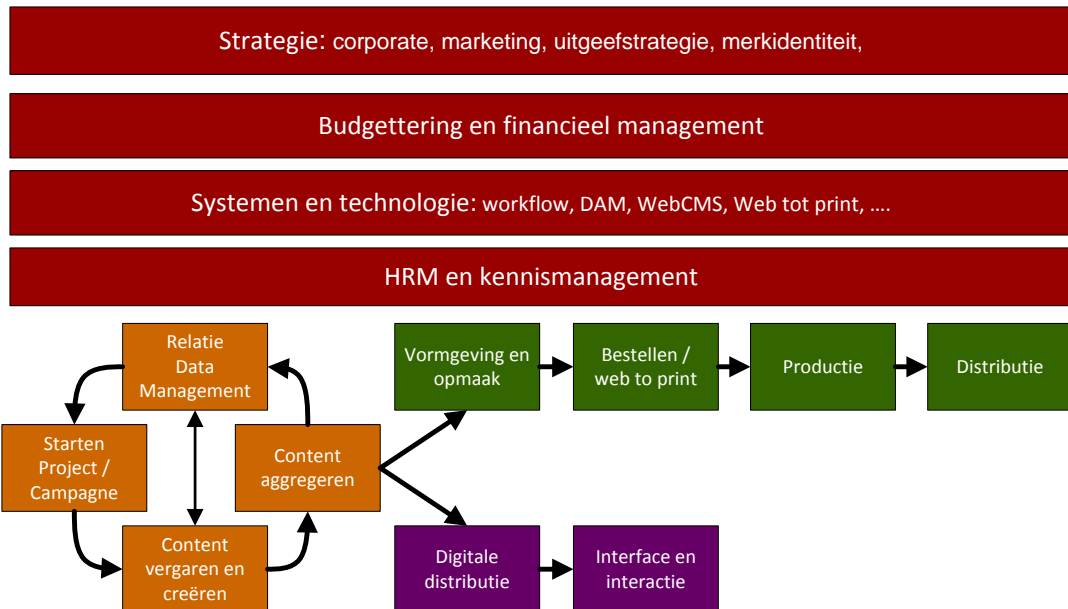
- Tijdsdruk: als processen een korte cyclus tijd kennen is de regeling ervan intensief. De aandacht is er in dat geval op gericht om de regeling zoveel mogelijk te automatiseren;
- Interactie tussen uiteenlopende disciplines: binnen het media productieproces zijn uiteenlopende disciplines actief (creatief, productie, IT en strategie). Voor deze disciplines zijn verschillende competenties en talenten nodig;
- Snelle ontwikkeling van de technologie: mediatechnologie is sterk in ontwikkeling, ter illustratie: de ontwikkeling en adoptie van smartphones (mobile technology) gaat in een razend tempo, waarbij de adoptie van deze technologie in een uitzonderlijk korte termijn plaatsvindt;
- Beschikbaarheid van personeel, motivatie en het kennisniveau van personeel.

Een onderneming zal bij het inrichten van het productieproces en de productieorganisatie rekening moeten houden met deze complexiteit en voortdurend de organisatie moeten ontwikkelen om de continuïteit te waarborgen.

### 3. Media werkprocessen

Media werkprocessen zijn waarde toevoegende processen die een bijdrage leveren aan diverse functies: communicatie, informatievoorziening, marketing, entertainment of logistiek (denk bijvoorbeeld aan verpakkingen). Het totaal aan media werkprocessen bestaat uit uitvoerende processen en besturende (management) processen. In figuur 1 zijn de hoofdprocessen weergegeven, onder de noemer media waardeketen model.

De uitvoerende processen zijn te onderscheiden naar content georiënteerde processen en processen gericht op het realiseren van fysieke of digitale media. De content georiënteerde processen zijn doelbewust als cyclisch verbonden processen aangegeven, omdat deze processen sterk van elkaar afhankelijk zijn. De processen worden kort toegelicht. Het starten van projecten, in marketing termen spreken we dan over campagnes, omvat niet alleen het definiëren van een probleem of doel en de stappen van uitvoering, maar ook zaken zoals: ideevorming, conceptualiseren, bepalen relevantie, media consistentie, en het gebruik van medium specificiteit.



**Figuur 1. Media waardeketen model: Overzicht uitvoerende processen en management processen (in het rood).**

Aan de basis van de uitvoering ligt de strategie van een organisatie. Afhankelijk van de functie en het bedrijfstype kan dit betrekking hebben op corporate communicatie, marketing communicatie en merkidentiteit of anderzijds wanneer het een uitgeverij betreft, de uitgeefstrategie. De kaders voor de inzet van middelen worden gesteld door het toekennen van budgetten en het bijhouden hoe de budgetten effectief en efficiënt besteed worden.

Content kan nieuw ontwikkeld worden of er is toegang tot bestaande content. Deze processen vinden in uiteenlopende situaties plaats. In een journalistieke omgeving, spelen zaken als ‘waarheidsvinding’, toetsing van de juistheid van content en opinievorming. In bedrijfsomgevingen speelt bijvoorbeeld een optimaal hergebruik van content een belangrijke rol. Bij het laten ontwikkelen of verkrijgen van content is copyrightmanagement van belang. In situaties waar grote hoeveelheden digitale content wordt beheerd is metadateren van content belangrijk, om deze content later weer terug te vinden, respectievelijk het gebruik ervan in het kader van copyrights inzichtelijk te maken.

Het aggregeren van content omvat het samenbrengen van vergaarde of ontwikkelde content in de vorm van te publiceren content die attractief is voor de gebruiker. In dit deelproces speelt hergebruik en ‘herverpakken’ van content een steeds grotere rol. Community ‘organisers’ en bloggers zijn min of meer nieuwe rollen die in dit verband aan belang toenemen. Aggregeren van content kan gestuurd worden door de gebruiker zelf. We spreken dan van het publiceren op basis van klantprofielen of andere digitale vormen van ‘pull’ mechanismen. Daarnaast kan aggregatie het resultaat zijn van een event, waar het event een ‘trigger’ is om content te aggregeren en beschikbaar te maken. In deze gevallen is de interactie tussen relatie data management en content aggregatie van toepassing.

Relatie data management richt zich op het ontsluiten van informatie over gebruikers en doelgroepen om vervolgens toe te passen bij het bepalen van welke doelgroepen willen welke informatie ontvangen en via welk kanaal. Voor het inzetten van User Generated Content (UGC) is het van belang om te weten wie die ‘user’ is. De integratie van Relatie data management met de content processen is essentieel, deze processen zijn voortdurend met elkaar in wisselwerking.

De aggregerde content wordt gepubliceerd in fysieke vorm (drukwerk, DVD/CD) of in digitale vorm via netwerken en apparatuur of via broadcasting (RTV) media. In fysieke vorm is er vormgeving nodig die uitgaat van de mogelijkheden van het medium (een A4 brochure) en de technische productiemiddelen (printer, drukpers). In het digitale deel volgende de nieuwe technische mogelijkheden elkaar snel op. Vooral de ontwikkeling van smartphones (Apps) en tablets (iPad) bieden allerlei nieuwe mogelijkheden, die op zich ook weer invloed hebben op de ontwikkeling en aggregatie van content.

Doordat technische mogelijkheden zich snel opvolgen en de lat mbt functionele gebruikerseisen steeds hoger komt te liggen, zullen uitvoerende processen zich voortdurend ontwikkelen. Dat stelt hoge eisen aan HRM/kennismanagement en het gebruik van systemen en technologie. In het raamwerk mediacompetenties worden deze onderdelen niet echt expliciet aangegeven, maar de HRM processen, opleiden en werving/selectie, zijn essentiële besturende processen die ondernemingen in staat moeten stellen zich voortdurend aan te passen. Daarnaast is het selecteren, invoeren en optimaal gebruiken van de juiste technologie en systemen een essentieel onderdeel in het management van een media organisatie. Managers van media organisaties leggen de verbinding tussen de verschillende besturende processen en vertalen die naar doelen en kaders voor de operationele processen binnen de organisatie.

## 4. Een drietal cases

Om de werkprocessen inzichtelijk te maken en 'handen en voeten te geven' aan de manier waarop deze door ondernemingen en opleidingsorganisaties kunnen worden uitgewerkt, worden een drietal cases uitgewerkt. De cases zijn gebaseerd op de praktijk, maar zijn aangevuld met fictieve media toepassingen. In dit hoofdstuk worden de volgende cases beschreven:

Case 1: een marketing campagne voor het binden van alumni en marketing van workshops en cursussen voor deze alumni;

Case 2: het uitgeven van boeken in print en als eBook, via een eigen webshop.

Case 3: het uitgeven van een magazine op een tablet (iPad), aanvullend aan een folio magazine.

Per case worden aan de hand van het media waardeketen model de werkprocessen in praktische zin omschreven. We gaan uit van een gedefinieerde strategie, die door het management is vastgesteld. Vervolgens worden per onderdeel van het media waardeketen model de doelstelling van de betreffende stap beschreven, de uit te voeren werkzaamheden en het gerealiseerde resultaat. Bij de omschrijving van de werkzaamheden wordt aangegeven welke functionaris(sen) deze werkzaamheden uitvoeren. In een aantal gevallen zijn de functienamen arbitrair gekozen.

Aansluitend aan elke case worden de werkprocessen in een processchema weergegeven. Een processchema helpt bij het structureren van de processen en de benodigde input en output. Hiervoor wordt een processchema methodiek gehanteerd<sup>1</sup>, waarin hoofdprocessen en subprocessen overzichtelijk kunnen worden weergegeven. Vervolgens wordt voor de werkzaamheden aangegeven welke rollen daarin actief zijn en wat de nieuwe benodigde kennis en vaardigheden zijn.

Organisaties kunnen deze methodiek toepassen om in de eigen organisatie de werkprocessen uit te werken en te bepalen welke kennis en vaardigheden bij de

---

<sup>1</sup> Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een aangepaste opzet van de Piactor methode (zie Piactor methode). De beschrijving van rollen en kennis/vaardigheden zijn een aanvulling op de Piactor methode.

medewerkers en het management verder ontwikkeld moeten worden. De schema's kunnen tevens gebruikt worden om het kwaliteitssysteem vast te leggen en aan te vullen met kwaliteitsprocedures.

#### **4.1 Marketing campagne voor het binden van alumni en het bieden van workshops en trainingen**

##### **Strategie:**

De organisatie is een afdeling van een Hogeschool waaronder een aantal aan elkaar gerelateerde studierichtingen vallen. In het kader van 'life long learning' wil de Hogeschool de contacten met afgestudeerden aanhalen, door het oprichten van een 'alumni community', met als doel om de inkomsten door contract onderwijs te vergroten en de binding met het beroepenveld te versterken. In de huidige situatie wordt er geen duidelijk beleid gevoerd gericht op het binden van alumni en het gericht vermarkten van al bestaande cursussen voor het bedrijfsleven.

##### **Werkzaamheden:**

De afdelingsleiding van de Hogeschool stelt vanuit de voornoemde strategie een projectdefinitie op. In deze projectdefinitie wordt een doelstelling bepaald, namelijk het binden van 30% van de alumni afgestudeerd in de afgelopen 10 jaar en een groei van contractonderwijs voor bestaande cursussen met 15% voor de komende 3 jaar. Het project is een doelgerichte marketing campagne om alumni duurzaam te binden. De afdelingsleiding stelt daarvoor globaal een budget ter beschikking en wijst een projectmanager aan. Een definitief budget wordt vastgesteld als er een volledig projectplan is.

##### **Resultaat:**

Een opdrachtschrijving, een reservering van een budget en een aangewezen projectmanager.

##### **Start van een project/campagne**

##### **Doelstelling:**

Ontwikkelen van het concept. In dit concept worden omschreven: doelgroepen, communicatiedoelstelling, propositie, budget, tijdpad, gebruik van mediakanalen en instrumenten.

##### **Werkzaamheden:**

Er wordt gewerkt met een standaard opzet van een projectplan. De projectmanager start met een verkenning van de huidige betrokkenheid van de alumni met de Hogeschool. Het blijkt dat adressen van afgestudeerden niet systematisch maar toch redelijk worden bijgehouden. Dat betekent dat een Direct Marketing campagne mogelijk is, waarbij de geregistreerde alumni ingeschakeld kunnen worden om de niet bekende alumni op te geven. In overleg met het bureau contractonderwijs wordt bepaald welke activiteiten interessant zijn voor Alumni. Daarnaast wordt vastgesteld dat er meer inzicht moet komen in de behoefte van alumni aan workshops en activiteiten. In overleg met de afdeling communicatie worden de grote lijnen van de campagne vastgesteld. Daarnaast wordt besloten om een creatief bureau in te schakelen. De projectmanager en een medewerker communicatie stellen een briefing op en vragen een tweetal bureaus een pitch te maken.

##### **Resultaat:**

Een projectplan en briefing.

## ***Content ontwikkelen en/of vergaren***

### **Doelstelling:**

Uitwerken van het creatieve concept, benodigde content en benodigde ontwikkeling van content

### **Werkzaamheden:**

Op basis van de briefing gaat het creatief bureau aan de slag met het uitwerken van het creatieve concept. De strategy director en creative director komen tot de volgende invulling. De alumni waar de adressen bekend van zijn krijgen een gepersonaliseerde kaart toegezonden met op de voorzijde een klassenfoto en op de achterzijde een wervende tekst met een persoonlijke URL om naar een website te gaan om zich aan te melden als deelnemer. Op de persoonlijke webpagina wordt informatie gepresenteerd over geplande activiteiten, een overzicht van oud klasgenoten met het verzoek om een adres van een klasgenoot in te vullen die nog niet bekend is, het verzoek om een kort profiel aan te maken en een korte enquête over interesse in activiteiten/workshop thema's. Tevens kunnen alumni zich opgeven voor een periodieke e-mail nieuwsbrief met informatie over activiteiten. Op basis van de aanmelding op de persoonlijke webpagina, ontvangt de alumnus een mailbrochure met een overzicht aan activiteiten en workshops op basis van de aangegeven interesses. Daarnaast heeft de alumnus toegang tot een community website waar contacten gelegd kunnen worden met andere alumni. Op deze site zijn links naar facebook en linkedin opgenomen van oud klasgenoten.

Het creatief bureau bespreekt het concept met de Hogeschool, die het accordeert. Door de afdeling communicatie worden met hulp van studenten de klassenfoto's opgezocht, adressen gedigitaliseerd en schrijft het bureau de mailteksten (copywriter). Een webdevelopment bureau ontwikkelt de persoonlijke webpagina's. De alumni pagina's krijgen een eigen ontwerp. Een medewerkster van de afdeling communicatie krijgt de opdracht om samen met docenten en het bureau contractonderwijs de inhoudelijke brochureteksten te maken (informatie over activiteiten en workshops) die in de geïndividualiseerde brochure moeten komen.

### **Resultaat:**

Een inhoudelijk campagne concept en creatie/vergaar van benodigde content.

## ***Content aggregeren***

### **Doelstelling:**

Het samenstellen van content voor publicatie.

### **Werkzaamheden:**

Er wordt gebruik gemaakt van een Digital Asset Management systeem waarin het fotomateriaal, de klassenfoto's en upload van individuele foto's) wordt opgeslagen. In de metadata wordt een verwijzing naar het CRM systeem gemaakt (welke persoon hoort bij welke klas). De beschikbare foto's worden door een DTP medewerker digitaal geoptimaliseerd.

De inhoudelijke brochure teksten worden per activiteit/workshop in een XML database opgeslagen, zodat deze op basis van interesseprofielen via het web worden verzameld, gepresenteerd en automatisch opgemaakt worden voor een brochure. Middels een interface kunnen nieuwe activiteiten/workshops worden ingevoerd en selecties gemaakt worden van teksten bedoeld voor toekomstige brochures. De system integrator maakt tevens een koppeling naar het planningssysteem van de hogeschool, waarin klaslokalen kunnen worden gereserveerd, docenten ingepland, etc.

### **Resultaat:**

Een systeem waarmee de benodigde content kan worden gecombineerd voor de DM campagne, publicatie van brochures naar print en publiceren naar de website. Tevens

integratie met een bestaand systeem voor planning en uitvoering van activiteiten/workshops.

### ***Relatie Data Management***

#### **Doelstelling:**

Het vergaren en beheren van relatie gegevens tbv targetting en interactie met de doelgroep.

#### **Werkzaamheden:**

De al beschikbare profielinformatie van alumni wordt ingevoerd in een CRM systeem dat later voortdurend gevoed kan worden vanuit de persoonlijke webpagina's van het WebCMS. Een freelance systeemintegrator wordt hiervoor ingeschakeld om met het Webdevelopment bureau de integratie tussen CRM systeem en webCMS te realiseren. Zo kan worden bijgehouden welke informatie de individuele alumnus heeft ontvangen en welke follow up gewenst is. Daarnaast kan worden bijgehouden aan welke activiteiten wordt deelgenomen. Op basis van de interesse profielen kunnen analyses worden gemaakt, gericht op besluitvorming over de ontwikkeling van nieuwe activiteiten/workshops.

#### **Resultaat:**

Een systeem/organisatie voor het beheer van relaties en profieldata.

### ***Vormgeving en opmaak***

#### **Doelstelling:**

Het vormgeven van de communicatiemiddelen conform het creatief ontwerp en huisstijlregels.

#### **Werkzaamheden:**

Een creatief DTP medewerker maakt op basis van het creatief ontwerp in Indesign de DM kaart, met aan de voorzijde de klassenfoto en aan de achterkant de op de persoon toegesneden informatie en de algemene informatie. Dit wordt gedaan middels scripting, met verwijzingen naar de XML database (Indesign Template). Tevens maakt de DTP medewerker de templates voor de gepersonaliseerde brochure die wordt verzonden na aanmelding van de alumnus op de persoonlijke webpagina.

#### **Resultaat:**

Een set van opgemaakte templates, met een structuur voor import van variabele data.

### ***Productie en distributie***

#### **Doelstelling:**

Het produceren en distribueren van de communicatiemiddelen.

#### **Werkzaamheden:**

De variabele data wordt ingevoerd in de templates en als geoptimaliseerd bestand door een printer operator verzonden naar een high performance printer. De DM kaarten worden op postcode verzameld om postaal te worden verzonden.

Om de twee dagen wordt een bestand van gepersonaliseerde brochures aangemaakt, op basis van de aanmeldingen op de persoonlijke website en de daar aangegeven interesses. Indien de aanmelder geen interesse aangeeft, wordt een standaard brochure aangemaakt. Elke twee dagen maakt de printer operator een printrun aan en produceert de brochures (nb. de printer heeft een inline finishing straat).

#### **Resultaat:**

Verzonden DM kaarten en brochures op basis van teruggekoppelde informatie.

### ***Digitale distributie***

#### **Doelstelling:**

Het ontwikkelen en operationeel maken van een webapplicatie voor interactie met alumni en community vorming.

#### **Werkzaamheden:**

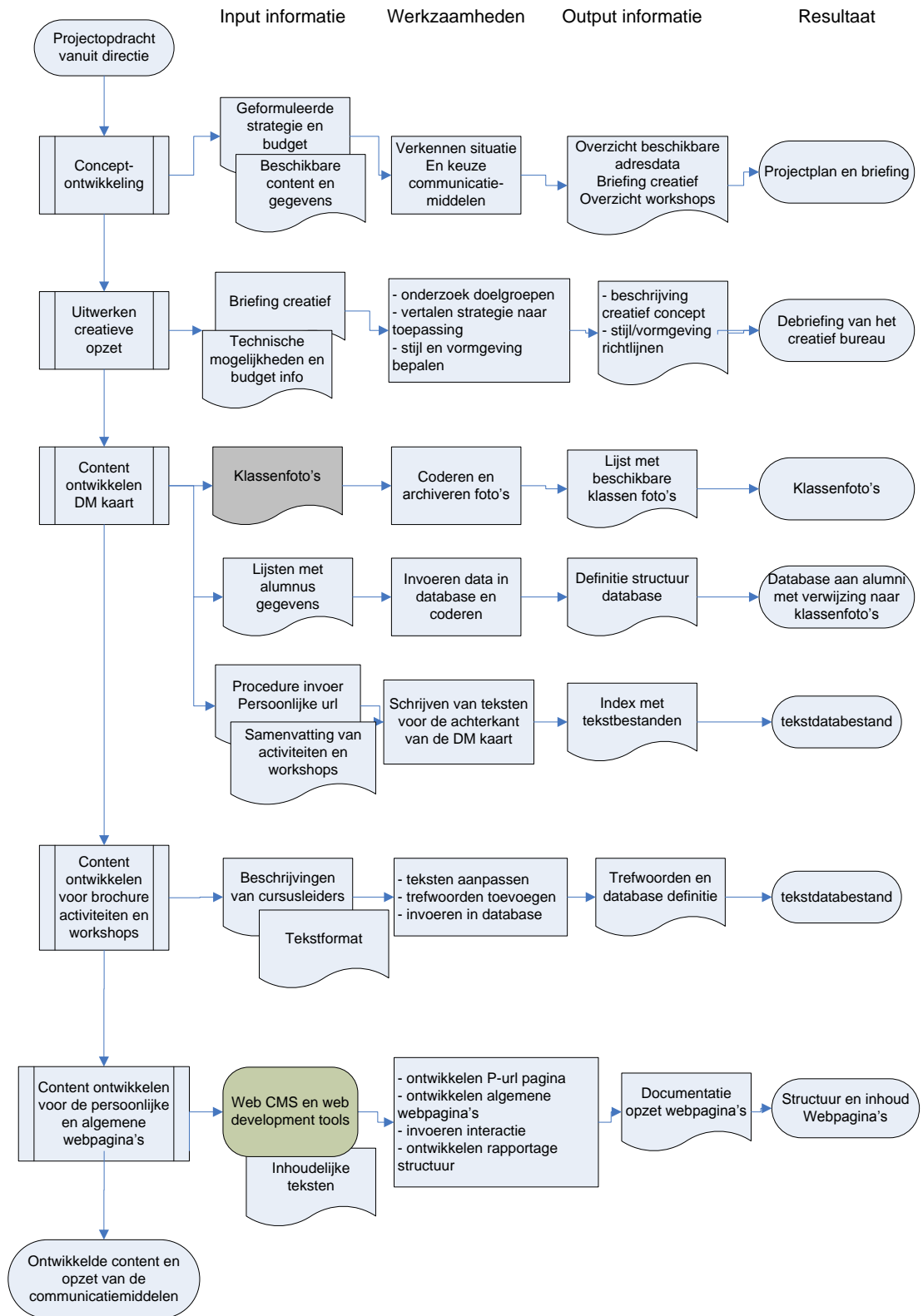
Een webdesigner ontwikkelt het CSS stylesheet voor de website. Een webdeveloper ontwikkelt de webapplicatie op basis van een bestaand open source webCMS, aan de hand van het eerder opgestelde functionele ontwerp. De persoonlijke webpagina's worden dynamisch gegenereerd, daarnaast worden er specifieke integraties met de bekende social media platforms ontwikkeld, bijvoorbeeld voor het overnemen van profielinformatie van de alumnus van zijn linkedin pagina. Er worden door de webdeveloper een aantal benodigde management modules ingericht, om zicht te houden op het aantal bezoekers, frequentie van het aantal bezoekers, etc. Daarmee kan het succes van de campagne gevolgd worden. Middels een editorial dashboard kunnen redactieleden nieuwe content, zoals nieuwsberichten, invoeren.

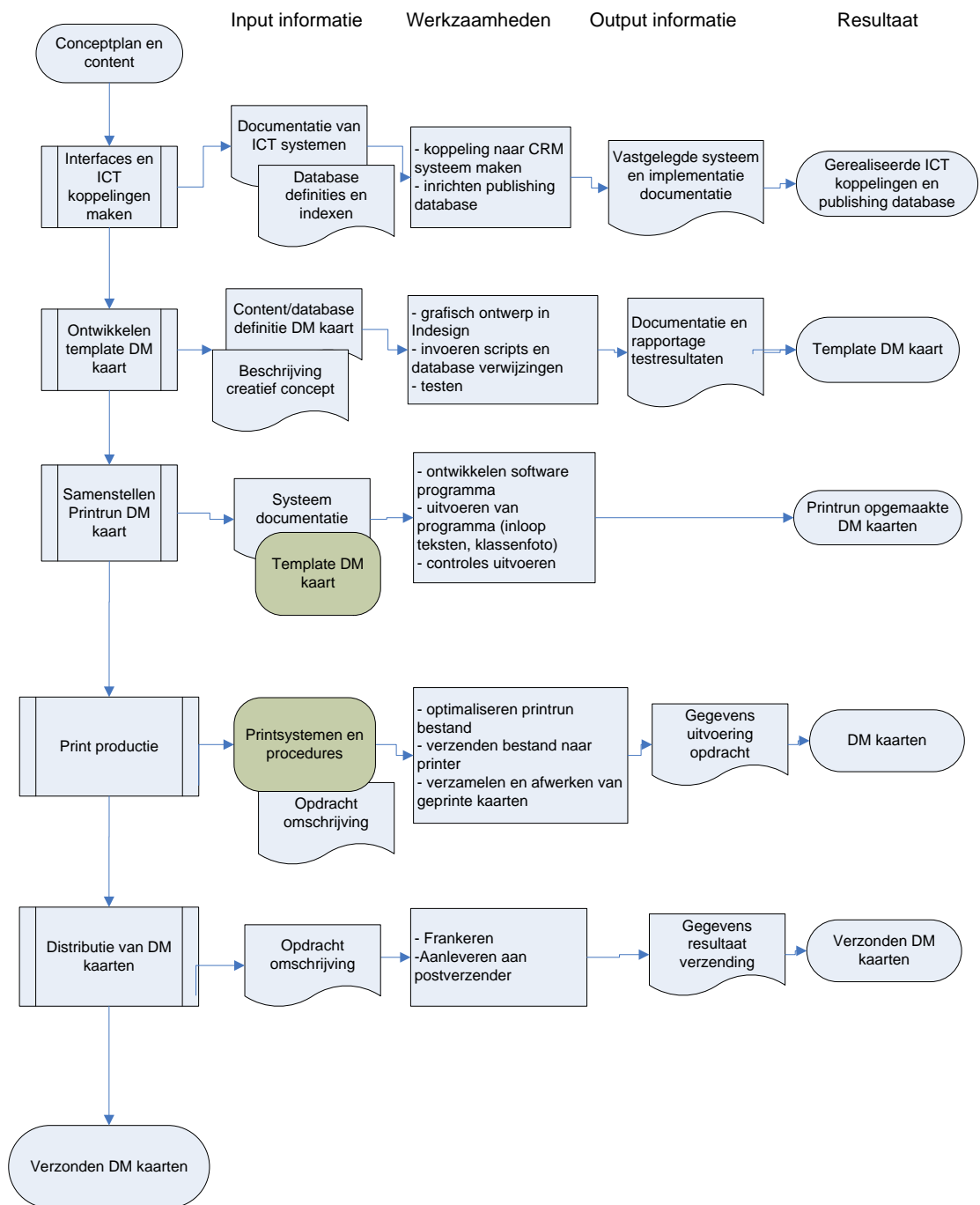
#### **Resultaat:**

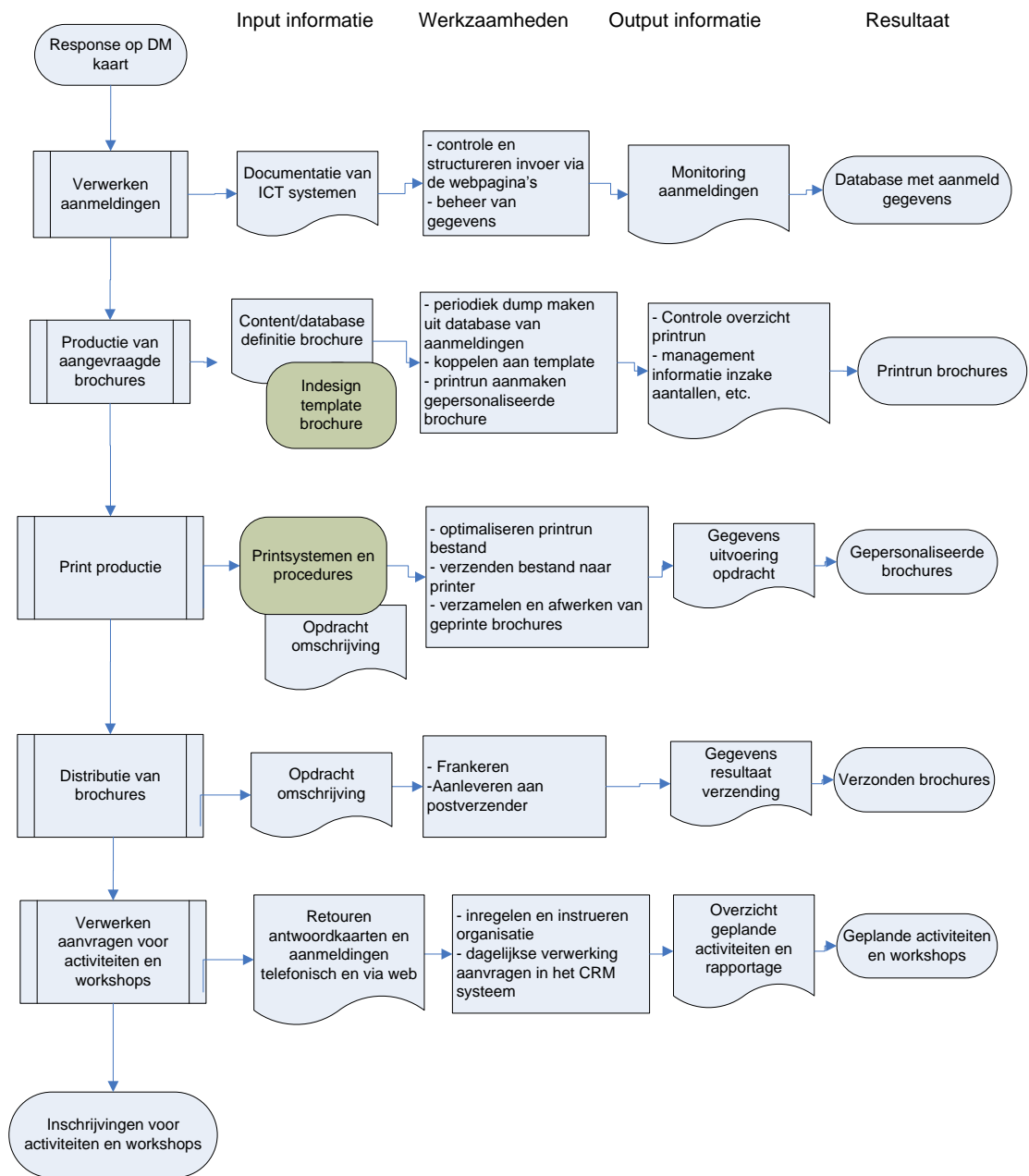
De alumni website waar informatie en transacties mee gerealiseerd kunnen worden, de ontwikkeling van de campagne en interactie met alumni. Afhankelijk van de resultaten kan het platform verder uitgebouwd worden.

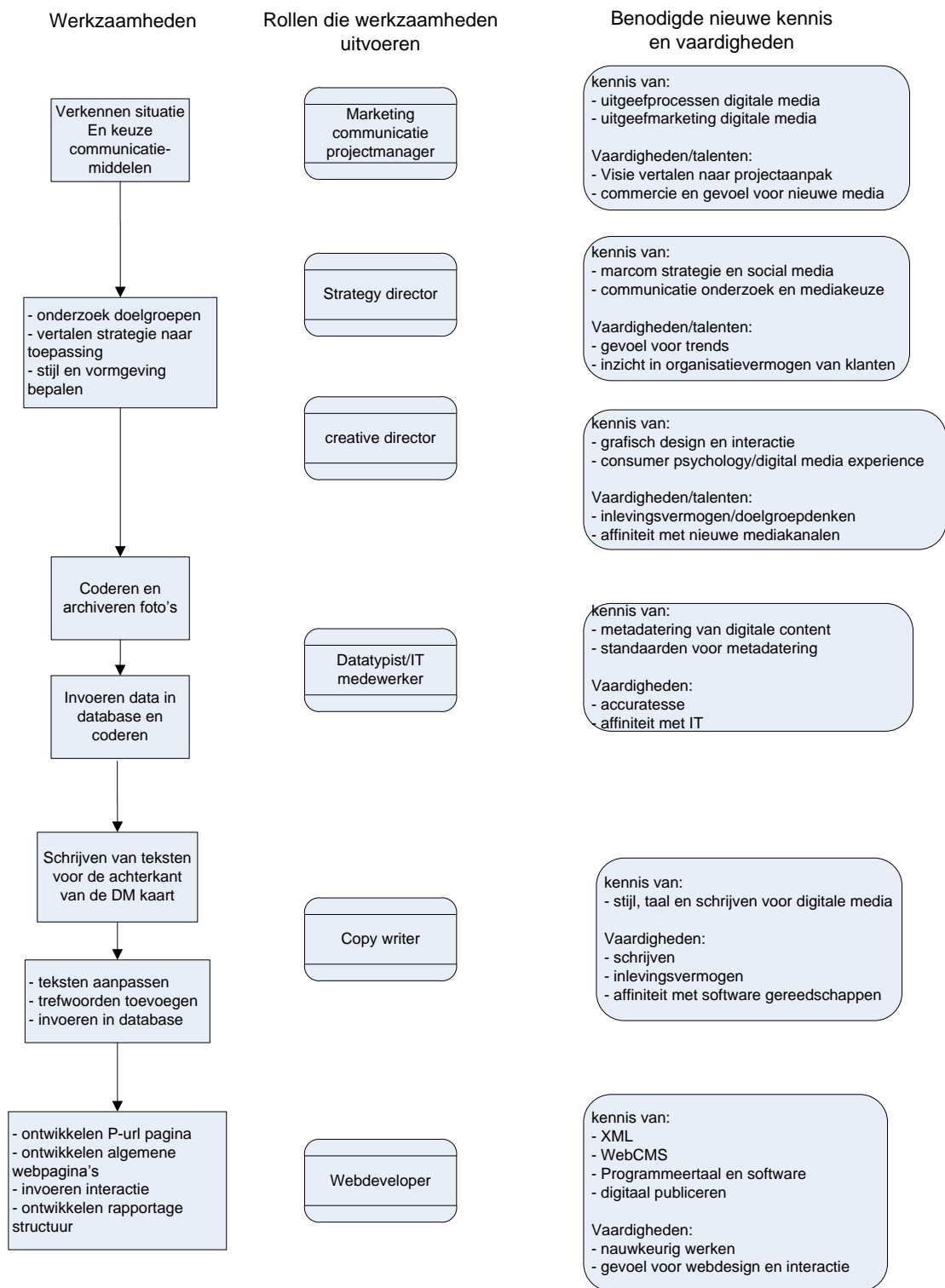
## **4.2 *Processchema's en kennis/vaardigheden overzicht van de case 'Alumni'***

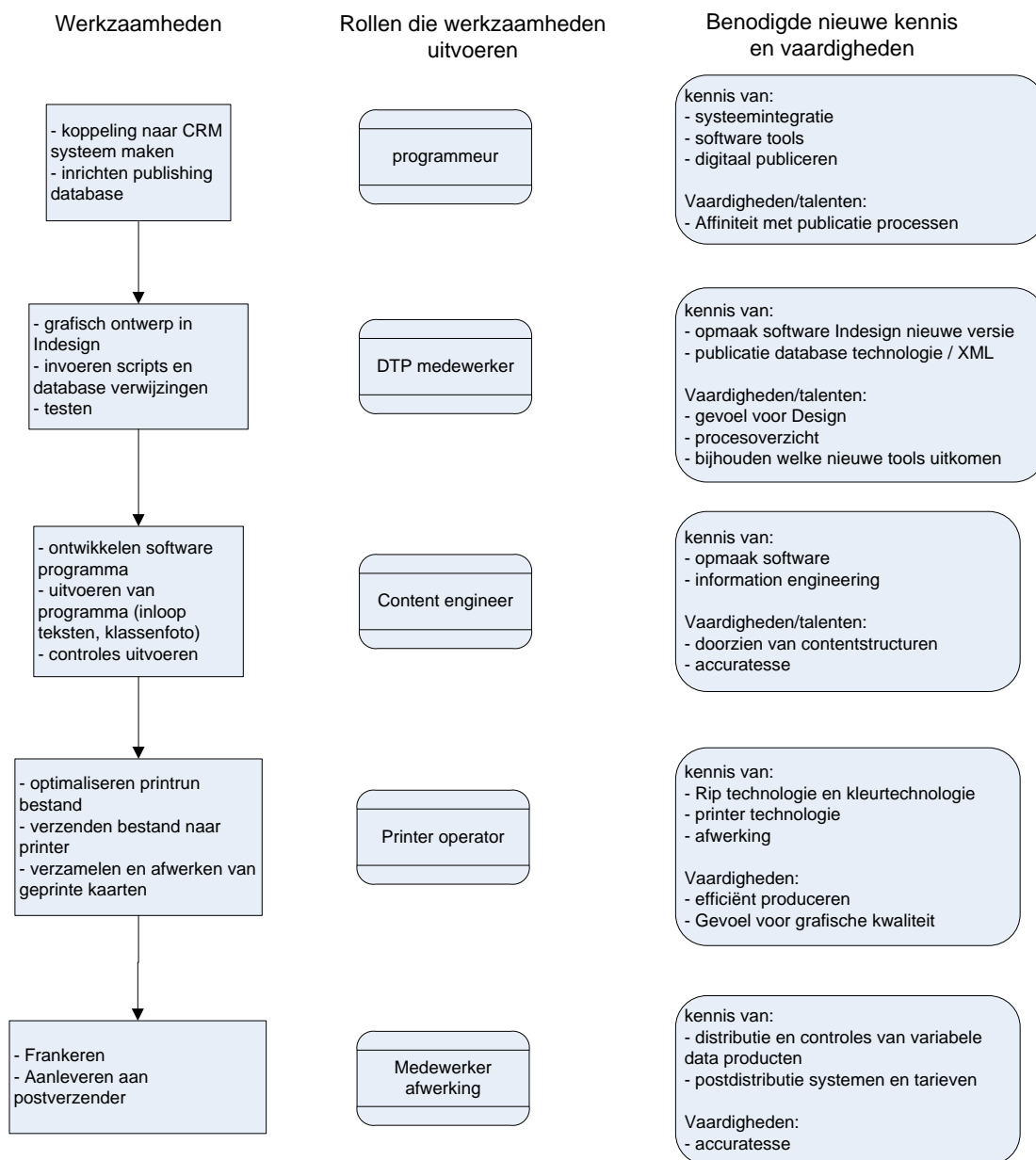
Onderstaand worden de in 4.1 beschreven werkzaamheden weergegeven in een processchema. Vervolgens worden voor de werkzaamheden de uitvoerende rollen beschreven met de belangrijkste benodigde kennis en vaardigheden.

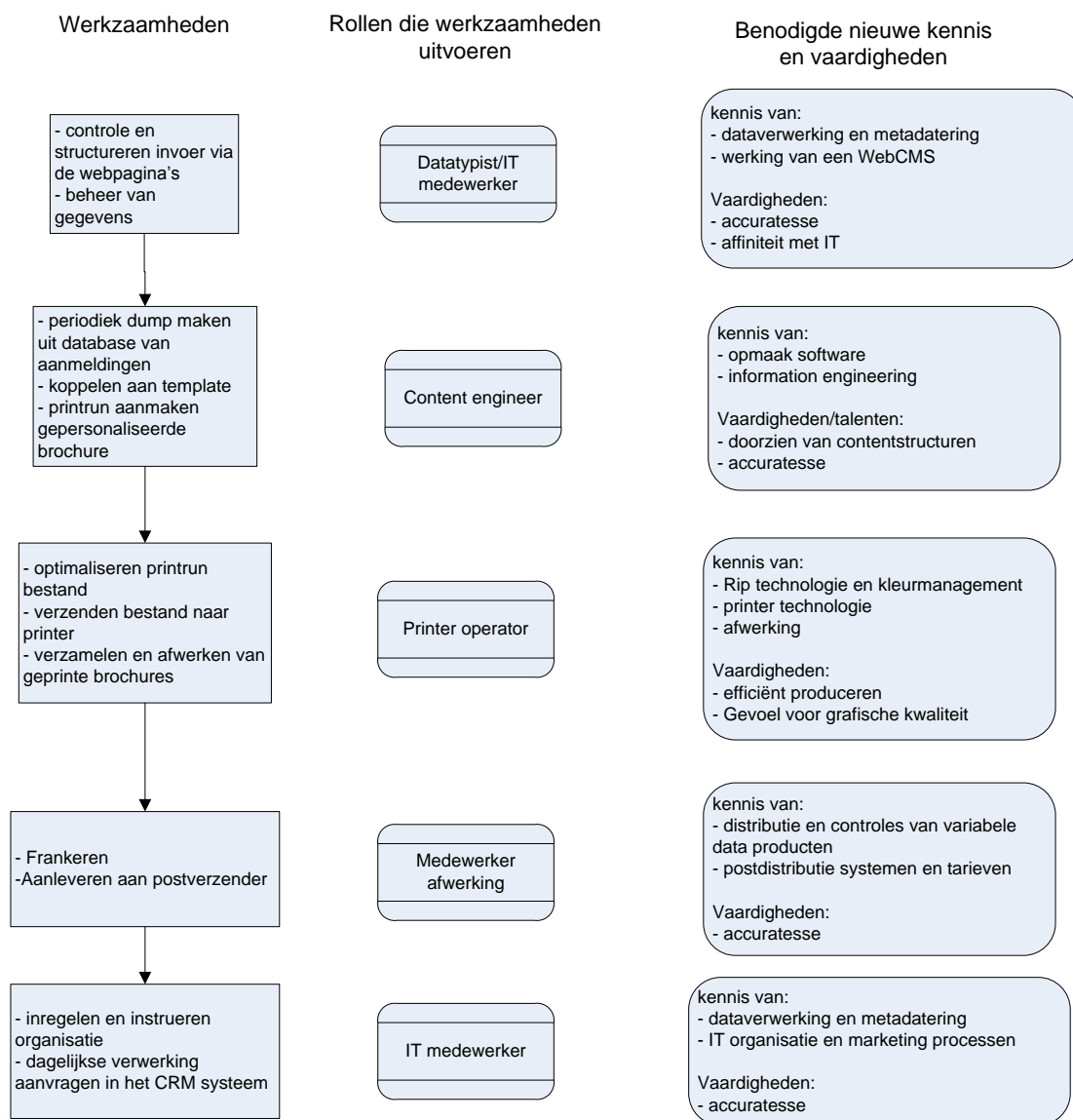












### 4.3 Het uitgeven van lokale geschiedenis boeken in print en e-book

#### Strategie:

De organisatie is een uitgeverij die zich specialiseert in cultuur historische uitgaven en fictie met een sterk lokaal karakter. Deze uitgeverij heeft moeite om via de gangbare landelijke verkoop- en distributiekkanalen de boeken af te zetten. Hoofdzakelijk zijn de boeken nu te koop via de lokale boekhandels, gerelateerd aan het lokale karakter van de uitgave. Regelmatig blijkt dat er echter vanuit heel andere plaatsen interesse is in de boeken, zelfs vanuit het buitenland. De lezersgroep is vooral mensen met een mbo+ opleiding in de leeftijd van 50 – 69 jr., waarvan blijkt dat het gebruik van een eReader in opmars is. De uitgever heeft besloten zijn distributie strategie aan te passen en wil naast de bestaande lokale boekhandels, de boeken in print verkopen middels een webshop en de boeken als e-book verkopen. Tevens wil de uitgever over thema's die in de belangstelling staan, de onderlinge uitwisseling van informatie en opinies door geïnteresseerden, ondersteunen. Daarnaast staan sommige auteurs open voor online interactie met lezers.

**Werkzaamheden:**

De uitgeverij bestaat uit 2 uitgevers/redacteuren (beide eigenaar), een redacteur, een DTP medewerker en parttime administratie. Eén van de uitgevers stelt voor de projectleiding op zich te nemen en stelt een korte opdrachtschrijving op.

**Resultaat:**

Een opdrachtschrijving, een reservering van een budget en een aangewezen projectmanager.

***Start van het project*****Doelstelling:**

Ontwikkelen van het distributieconcept. In dit concept worden omschreven: doelgroepen, beoogde inzet van instrumenten, mogelijke consequenties voor huidige werkwijze en contracten, fasering aanpak en tijdpad.

**Werkzaamheden:**

De projectmanager start met een verkenning van bestaande webshops en definieert op basis daarvan de gewenste functionaliteit. De DTP medewerker wordt gevraagd een verkenning uit te voeren wat er nodig is om de uitgaven als eBook ter beschikking te stellen. Voorts wordt met het NUV contact opgenomen om inzicht te verwerven in de mogelijke consequenties voor auteurscontracten en de berekening van prijzen voor eBooks. De projectmanager en DTP medewerker voeren gesprekken met een tweetal kleine webdevelopment ondernemingen die zich gespecialiseerd hebben in het bouwen van open source webshops (Magento). Er wordt een webdeveloper gekozen, die al vaker voor kleine uitgevers een webshop heeft gebouwd.

**Resultaat:**

Een beschrijving van een distributieconcept, projectplan en selectie van betrokken ontwikkel partijen.

***Content ontwikkelen en/of vergaren*****Doelstelling:**

Het maken van aangepaste auteurscontracten, vergaren manuscripten en structureren van manuscripten zodat deze ook als eBook uitgegeven kunnen worden.

**Werkzaamheden:**

Door de projectmanager wordt een selectie van beschikbare titels gemaakt, die omgezet worden naar eBook. Daarnaast wordt de eerstkomende uitgave in print en als eBook gemaakt. Op basis van de input van het NUV wordt een nieuw auteurscontract gemaakt en besproken met de auteurs. Voor de bestaande titels wordt met de auteurs een aanvullend contract gemaakt. Na overleg stemmen de auteurs daarmee in.

De DTP medewerker stelt een kort overzicht op met de wijze waarop content in MS Word eenvoudig van enkele 'tags' kan worden voor zien, om structuur in de tekst te krijgen. Belangrijk is dat de auteur aangeeft waar illustraties opgenomen moeten worden. De illustraties worden later in het proces voor eBook geoptimaliseerd of aangepast. De nieuwe manuscripten worden vervolgens in de gangbare workflow gecontroleerd en door de auteur of redacteur aangepast.

**Resultaat:**

Een regeling van rechten voor uitgifte in meerdere mediatypen. Een structuur en eenvoudige workflow voor de ontvangst en verwerking van content.

### ***Content aggregeren***

#### **Doelstelling:**

Het samenstellen van content voor publicatie en het ontwikkelen van een functioneel ontwerp van de webshop.

#### **Werkzaamheden:**

Voor de publicatie wordt aanvullende content door externe illustratoren gemaakt. Dit zijn grafieken, illustraties en aangepaste illustraties voor presentatie op een eBook. De DTP medewerker maakt zelf de omslagen voor de boeken. Daarnaast wordt de navigatiestructuur van de eBook publicaties aangepast. Als extra worden bij enkele eBook uitgaven, beschikbare documenten - vrij van rechten - met historisch materiaal toegevoegd.

De webshop ontwikkelaar maakt een beschrijving van de opzet van de webshop. Tevens wordt een aanvraag gedaan voor online betaling services, credit card en iDeal.

#### **Resultaat:**

Definitie en samenstelling van de content en de beschrijving van de opzet van de webshop.

### ***Relatie Data Management***

#### **Doelstelling:**

Het vergaren en beheren van relatie gegevens tbv targetting en interactie met de doelgroep.

#### **Werkzaamheden:**

Hoewel met enige regelmaat er auteursbijeenkomsten bij boekhandels of bij cultuur historische verenigingen worden georganiseerd, is er geen bestand met klantprofielen. De opzet is om deelnemers aan de auteursbijeenkomsten zich te laten registreren op de website en hun interesse profiel aan te geven. Tevens kan men zich laten registreren voor een maandelijks e-mail nieuwsbrief met informatie over nieuwe uitgaven en auteursbijeenkomsten. Er wordt samengewerkt met enkele cultuur historische verenigingen, met als bijkomend voordeel dat deze verenigingen ook content leveren voor de nieuwsbrieven. Met een aantal cultuur historische verenigingen wordt afgesproken om op elkaars website te adverteren.

#### **Resultaat:**

Een systeem/organisatie voor het beheer van relaties en bijbehorende profielgegevens.

### ***Vormgeving en opmaak***

#### **Doelstelling:**

Aantrekkelijke opmaak van boeken, zodanig dat deze ook efficiënt geproduceerd kunnen worden. Opmaak van eBooks

#### **Werkzaamheden:**

Nadat de eindredactie het juiste bestand, voorzien van 'tags', in MSword heeft aangeleverd, maakt de DTP medewerker met behulp van Indesign de basis tekst op. Op de aangegeven plekken worden de illustraties ingevoegd. Complexe illustraties worden door externe 'illustratoren' gemaakt. Daarnaast maakt de DTP medewerker in overleg met de redactie een omslag, of varianten van een omslag, waarna een definitieve keuze wordt gemaakt (in overleg met de auteur). Omslag en binnenwerk worden als geoptimaliseerde cPDF opgeslagen. Vanuit Indesign wordt tevens het ePub bestand aangemaakt. Overigens worden alleen boeken als eBook verkocht die een beperkt aantal kleuren illustraties of foto's opgenomen hebben. Eventueel worden illustraties vereenvoudigd. Bij voorkeur worden lijntekeningen gebruikt. Het omslag wordt eveneens door de DTP medewerker aangepast. Om de voetnoten en de navigatiestructuur goed te krijgen, past de DTP medewerker de

nodige 'trucs' in Indesign toe. Het resultaat wordt door de DTP medewerker steeds getest op een 6 inch en een 5 inch eReader.

**Resultaat:**

Opgemaakte boeken gereed voor productie en complete eBooks in ePub formaat.

***Productie en distributie***

**Doelstelling:**

Het produceren en distribueren van de boeken in folio.

**Werkzaamheden:**

Afhankelijk van de oplage en de uitvoering worden de boeken gedrukt of geprint. De bestanden worden door de DTP medewerker verzonden naar de FTP server van de drukker/printbedrijf. De uitgever zorgt voor het invullen van het orderformulier. De ordermanager van de drukkerij/printbedrijf laat de order inplannen en zet de bestanden klaar voor productie. Afhankelijk van de wijze van afwerking, wordt het boek intern afgewerkt of door een gespecialiseerde binderij afgewerkt. Een deel van de boeken wordt geregistreerd (o.a. aanvraag van een ISBN nummer) en afgeleverd bij het Centraal Boekhuis. De overige exemplaren worden bij de uitgever afgeleverd, voor directe verzending vanuit de webshop.

**Resultaat:**

Geproduceerde boeken in print en een distributiesysteem.

***Digitale distributie***

**Doelstelling:**

Het ontwikkelen en operationeel maken van een webshop voor de verkoop van folio boeken en eBooks.

**Werkzaamheden:**

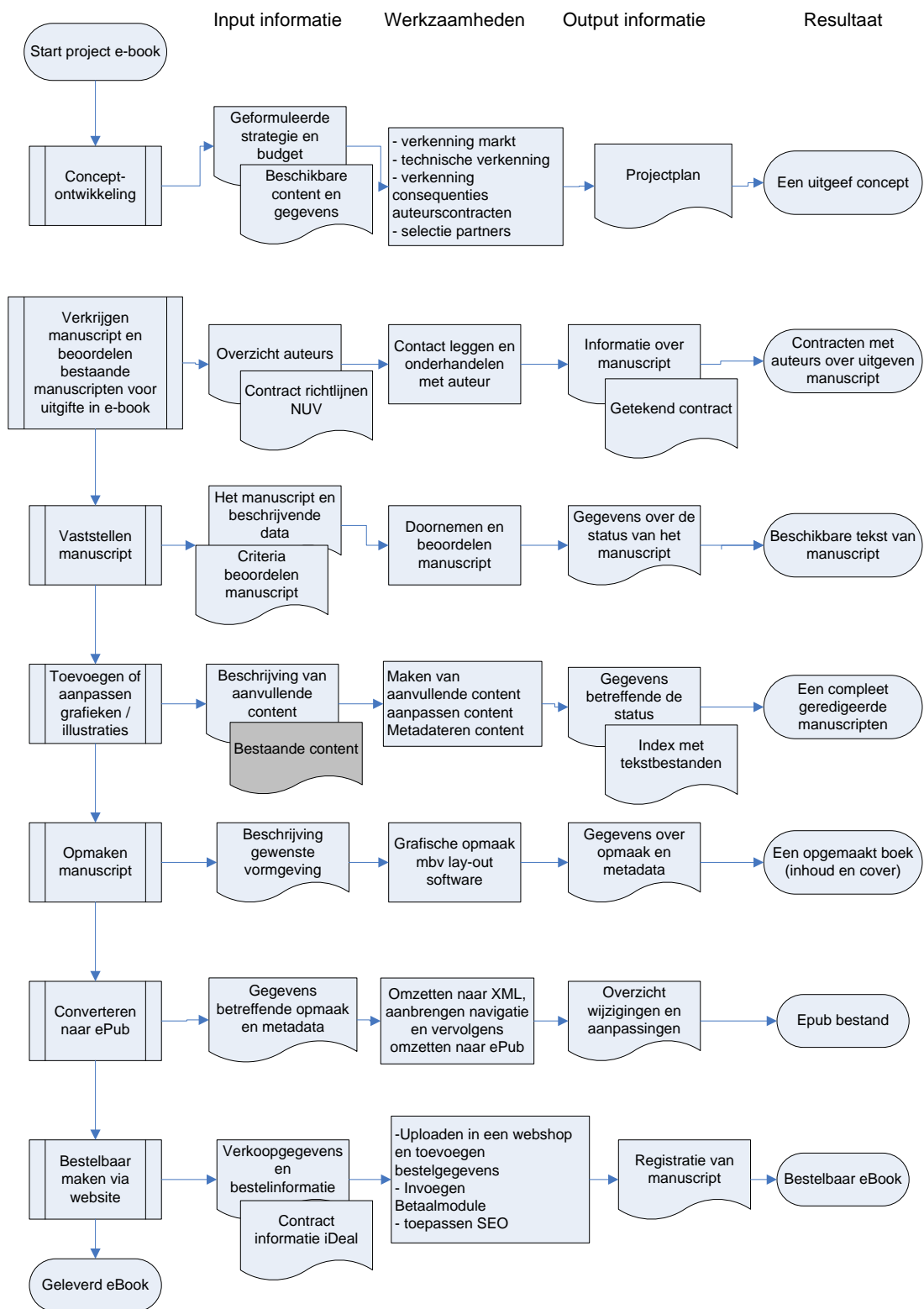
Een webdesigner ontwikkelt het CSS stylesheet voor de website. Een webdeveloper gespecialiseerd in het Open Source systeem Magento ontwikkelt de webshop. In de webshop is een module opgenomen voor het presenteren en beheren van artikelen door de uitgeverij. Aanvullend aan de webshop wordt een workflow ontwikkeld, waarmee het eBook als ePub bestand kan worden gedownload. Er is een procedureomschrijving opgenomen op de website, hoe het eBook op een eReader te plaatsen. Aanvullend aan de webshop zijn blog pagina's beschikbaar om nieuws in te voeren en kan er worden ingeschreven op een attenderings mail en/of een e-mail nieuwsbrief. De uitgeverij krijgt een eenvoudig dashboard om de blog en e-mail nieuwsbrieven aan te maken.

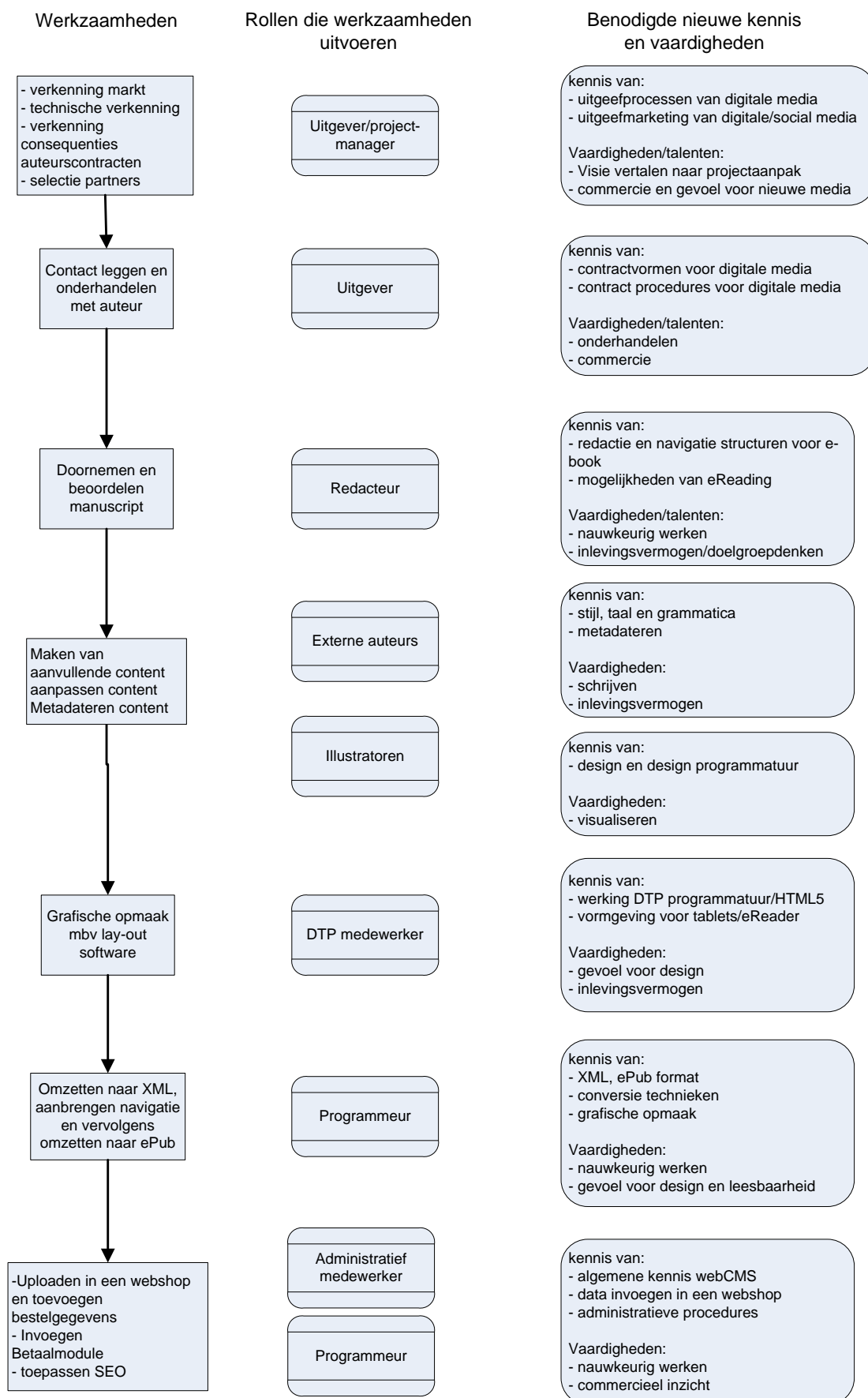
**Resultaat:**

Een operationele webshop.

#### ***4.4 Processchema's en kennis/vaardigheden van de case uitgeven van boeken in print en eBook***

Onderstaand worden de in 4.3 beschreven werkzaamheden weergegeven in een processchema. Vervolgens worden voor de werkzaamheden de uitvoerende rollen beschreven met de belangrijkste benodigde kennis en vaardigheden.





## **4.5 Het uitgeven van een magazine gecombineerd met een interactief magazine voor een tablet (iPad)**

### **Strategie:**

De organisatie is een middelgrote uitgeverij van lifestyle magazines. Er worden magazines uitgegeven voor de doelgroepen mannen en vrouwen in de leeftijdscategorieën 25 – 35 en 45 – 59. Binnen het onderdeel lifestyle zijn er verschillende magazines die een bijzonder aandachtsgebied hebben, zoals: ‘buitenleven’, mode, uitgaan/korte reizen, etc. De voornaamste inkomstenbron is advertising. De strategie van de uitgeverij is het verder ontwikkelen van het aanbod aan advertentiekkanalen en advertentiemogelijkheden. De bedreiging is anders dat adverteerders minder in de bestaande bladen gaan adverteren, waardoor zelfs het voortbestaan van bepaalde magazines in gevaar is.

### **Werkzaamheden:**

De directie van de uitgeverij heeft besloten om voor een tweetal magazines een aantal uitgaven voor de iPad te ontwikkelen, om zodoende zicht te krijgen op alle strategische marketing- en operationele aspecten van het uitgeven voor tablets. De keuze van de twee magazines is gebaseerd op het feit dat deze al enige tijd worden opgemaakt met het Woodwing publishing systeem dat stap voor stap in de organisatie wordt ingevoerd. Het hoofd van de interne studio, die affiniteit heeft met IT en de redactie automatisering begeleidt, wordt aangewezen als projectmanager. De directie heeft overlegd met de beide redacties van de magazines en deze zijn enthousiast om mee te werken.

### **Resultaat:**

Een opdrachtschrijving, een reservering van een budget en een aangewezen projectmanager.

### **Start van het project**

#### **Doelstelling:**

Ontwikkelen van het magazine concept. In dit concept worden omschreven: de opzet en content van de magazines, uitgangspunten voor het verkoop- en advertentiemodel en de technische uitwerking en ondersteuning.

#### **Werkzaamheden:**

De projectmanager en redactieleden oriënteren zich eerst op de werking van de iPad en bekijken voorbeelden van al gemaakt magazines. Daarnaast is er overleg met de leverancier van het Woodwing systeem, die een toelichting geeft op het gebruik van het systeem. Vervolgens benadert de redactie een reclamebureau dat voor meerdere adverteerders actief is, om samen een concept uit te werken. Er wordt gekeken naar adverteerders die al adverteren met video content op verschillende websites. Vanuit bestaande content worden thema's en redactionele artikelen gekozen die gecombineerd kunnen worden in een nieuwe opzet. Laatste 'nieuwttjes' moeten nog toegevoegd worden. Samen met het reclamebureau wordt, op basis van ruwe schattingen van de te maken kosten, een eenvoudig marketing en verkoopmodel opgesteld. De eerste twee magazines worden als teaser gratis uitgegeven, daarna een prijs gelijk aan de papieren uitgave. Met de adverteerders wordt een tarief afgesproken dat is gebaseerd op 'online lead generation', na de proefperiode wordt bekeken welke advertentiemodel het best passend is.

#### **Resultaat:**

Een beschrijving van een magazine concept, projectaanpak, selectie van het reclamebureau en adverteerders. Daarnaast een overzicht van benodigde training voor het Woodwing systeem.

### ***Content ontwikkelen en/of vergaren***

#### **Doelstelling:**

Het vergaren en creëren van content voor de productie van enkele interactieve magazines.

#### **Werkzaamheden:**

Het redactielid die binnen de redactie zich zal richten op het interactieve magazine (i-magazine), selecteert de bestaande content die zal worden gebruikt in het i-magazine. De tekstcontent zal worden ingekort om het passend te maken voor het i-magazine concept. Voor de content die door externe auteurs is aangeleverd, wordt contact opgenomen met deze auteurs, met het verzoek de tekst in te korten. Door de uitgever zijn voor het gebruik van de content in digitale uitgaven inmiddels contractuele afspraken gemaakt over de rechten.

Met het reclamebureau worden afspraken gemaakt voor het vergaren van advertentie materiaal, bestaande uit beeld- en video materiaal van de adverteerders. Een deel van dit materiaal zal middels video editing door een AV bureau ingekort en omgezet worden naar een videostream dat op de iPad soepel afgespeeld kan worden. Al het materiaal wordt volgens een vast stramien gemetadateerd en in het content management (content station) opgeslagen.

#### **Resultaat:**

Beschikbare content en een regeling van rechten voor uitgifte in meerdere mediatypen.

### ***Content aggregeren***

#### **Doelstelling:**

Het samenstellen van het i-magazine.

#### **Werkzaamheden:**

De projectmanager en DTP medewerker werken het magazine concept uit naar een prototype. De DTP medewerker heeft overigens eerder uit eigen interesse een cursus webdesign en webdevelopment gevolgd, kennis die in dit project is toe te passen. Op basis van de principes van 'story telling' wordt een storyboard beschrijving gemaakt met alle mogelijk interacties. Aan de hand van een daarvoor opgestelde flowchart, wordt de navigatiestructuur ingevoerd. De DTP medewerker maakt mbv Indesign en daarvoor specifieke toegevoegde plug-in het ontwerp van het magazine. De multimedia content kan worden geplaatst in paginaframes, waarachter instructies liggen om via webservices deze te tonen. De content van zowel het papieren magazine als het digitale magazine zijn in één database opgeslagen.

Het prototype magazine wordt getest op de iPad. Het prototype wordt door de redactie bekeken en na enkele aanpassingen geaccordeerd voor distributie.

#### **Resultaat:**

Een voor distributie geschikt i-magazine en een opgemaakt papieren magazine.

### ***Relatie Data Management***

#### **Doelstelling:**

Feedback van gebruikers krijgen op het i-magazine, het ontwikkelen van i-magazine klanten en het verkrijgen van inzicht in de effectiviteit van advertising.

#### **Werkzaamheden:**

De uitgever kiest voor een 'store' distributie concept waarin straks meerdere edities van een magazine te bestellen zijn (de eerste twee uitgaven zijn gratis te bestellen). Op deze wijze kan de besteller van het i-magazine zijn bestelgegevens invullen. In het i-magazine is een

pagina opgenomen waarin de gebruiker zijn ervaring en interesses met het i-magazine mbv voorgedefinieerde antwoorden kan aangeven. In het distributiesysteem wordt bijgehouden hoeveel lezers het i-magazine bestellen en lezen. Daarnaast wordt op de website van de uitgever en in het papieren magazine aandacht gegeven aan het i-magazine. Het i-magazine is overigens ook op de website in te zien, waar de lezer zichzelf kan opgeven om geattendeerd te worden op nieuwe uitgaven.

**Resultaat:**

Een systeem/organisatie voor het inzichtelijk maken van aantal en ervaringen van lezers. Inhoudelijk inzicht in wat lezers vinden en response informatie voor adverteerders.

***Vormgeving en opmaak***

**Doelstelling:**

Vormgeving en opmaak van het papieren magazine en i-magazine

**Werkzaamheden:**

Het papieren magazine kent een vast stijl. Alle content wordt op basis van een paginastramien ingevoerd en door de redactie zelf in InCopy aangepast. Advertenties formats zijn vast en worden door de DTP medewerkers ingevoerd en opgemaakt. Het totale nummer wordt als cPDF opgeslagen.

De stijl van het i-magazine wordt wat moderner vormgegeven, zonder de 'look and feel' van de papieren uitgave aanzienlijk te veranderen. Doordat voor beiden gewerkt wordt met Indesign kan er efficiënt gewerkt worden.

**Resultaat:**

Opgemaakte papieren en i-magazine.

***Productie en distributie***

**Doelstelling:**

Het produceren en distribueren van het papieren magazine.

**Werkzaamheden:**

Door de traffic manager van de uitgeverij wordt het digitale bestand aan een rotatie offset drukkerij geleverd. De drukkerij drukt de magazines en werkt deze ook af. De traffic manager heeft de distributie gegevens doorgezonden, zodat de magazines in-line geadresseerd en gesealed kunnen worden. De distributie naar de winkels wordt gedaan door een tijdschriften distributeur.

**Resultaat:**

Verzonden magazines.

***Digitale distributie***

**Doelstelling:**

Het digitaal distribueren van i-magazines.

**Werkzaamheden:**

Voor de eerste twee nummers wordt gebruik gemaakt van de content delivery server van de softwareleverancier. Er wordt een eenvoudig 'store format' aangemaakt. De distributie sluit aan op het distributiemodel van Apple voor de iPad. Dat betekent dat er door een specifieke programmeur een App gemaakt wordt die een connectie verzorgt met de content delivery server als een magazine via de App besteld wordt. Van belang is dat er een efficiënte App gemaakt wordt, om het databestand zo klein mogelijk te maken. Voor het tweede nummer wordt overwogen om ook een magazine voor Android tablets aan te maken. De uitlevering

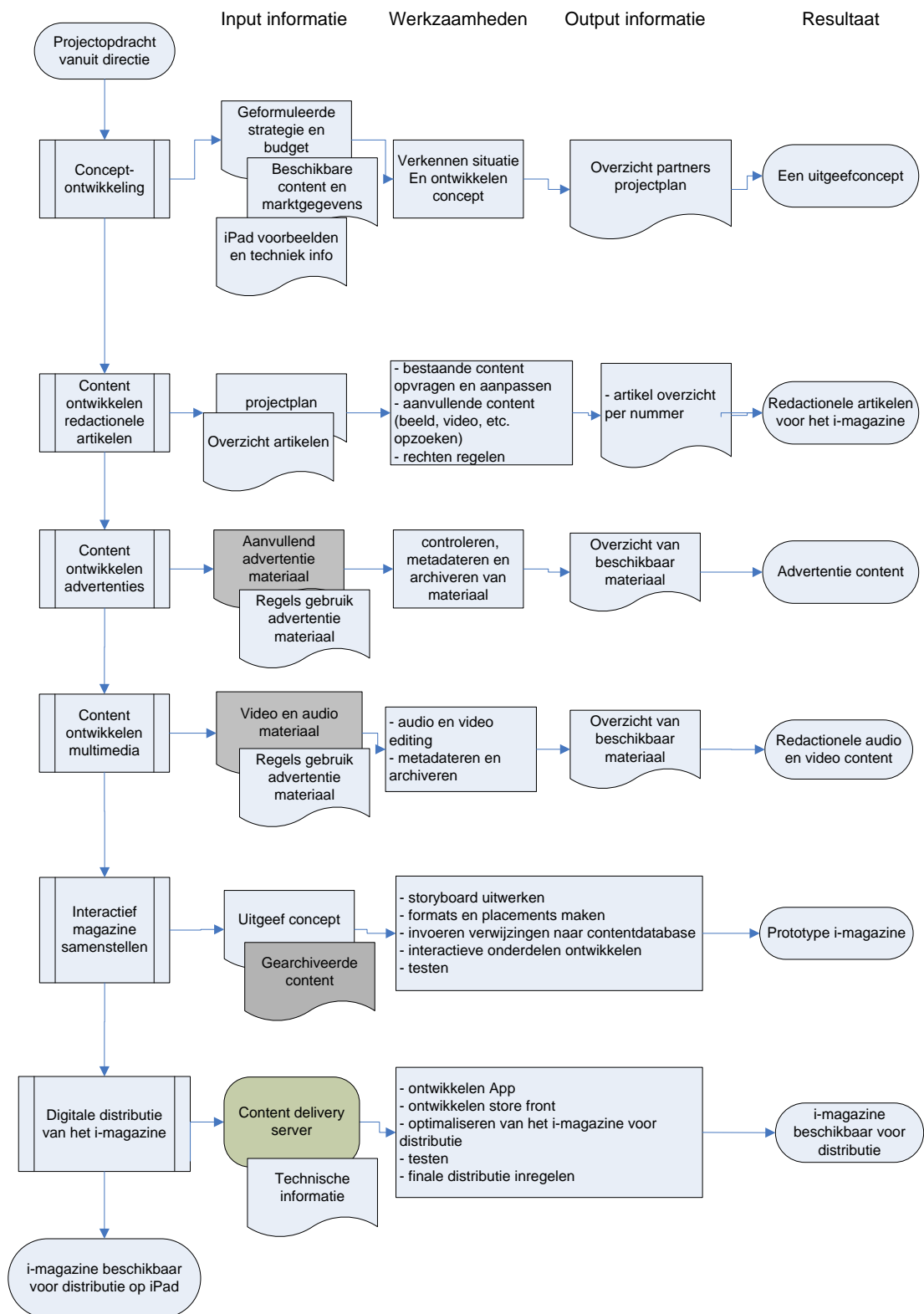
kan dan in het Flash format of HTML 5 format plaatsvinden. Deze route zal eerst door de projectmanager met de leverancier van het content management systeem uitgewerkt en getest worden.

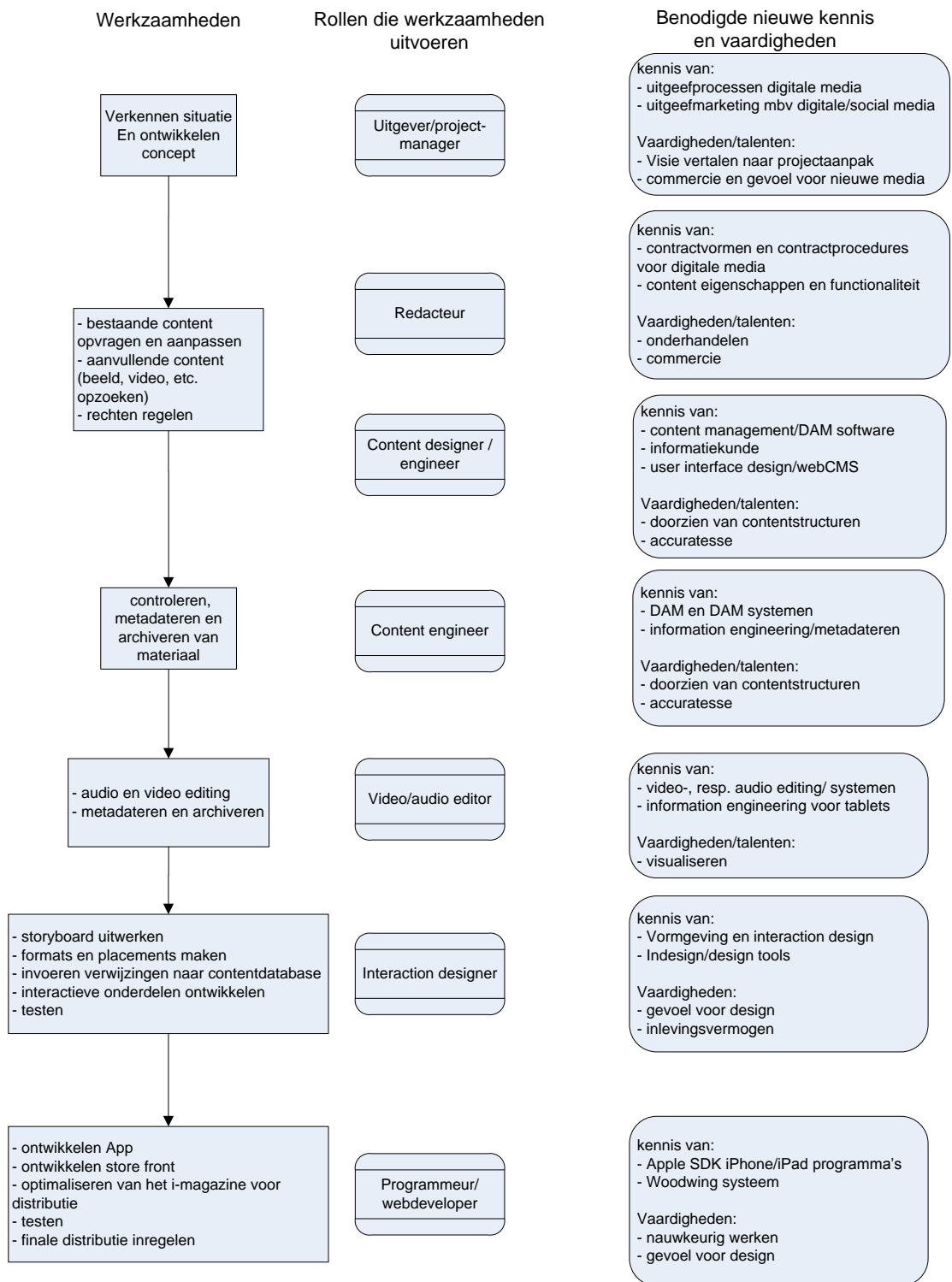
**Resultaat:**

Distributie van een i-magazine voor de iPad.

#### ***4.6 Processchema's en kennis/vaardigheden van de case uitgeven van een interactieve magazine op de iPad***

Onderstaand worden de in 4.5 beschreven werkzaamheden weergegeven in een processchema. Vervolgens worden voor de werkzaamheden de uitvoerende rollen beschreven met de belangrijkste benodigde kennis en vaardigheden.





## 5. Conclusies en aanbevelingen

Voor het vertalen van het raamwerk mediacompetenties naar de praktijk is gekozen voor beschrijvende cases die daadwerkelijk de media werkprocessen beschrijven. Op basis van een verhalende schets van het nieuwe productieproces, zijn aanvullende processchema's opgesteld die het totale proces van start project of campagne tot aan media distributie duidelijk maken. Aan de hand van deze processchema's zijn beschrijvingen van rollen en kennis/vaardigheden opgesteld. Het opstellen van procesbeschrijvingen en processchema's heeft een aantal voordelen:

- De samenhang tussen de verschillende onderdelen van media productie wordt duidelijker en geeft inzicht in de samenwerking tussen de verschillende rollen van het raamwerk mediacompetenties;
- Procesbeschrijvingen bieden ondersteuning voor het bepalen van een vergelijk tussen de 'oude' en de 'nieuwe' situatie en zodoende de veranderingen die in een organisatie zullen moeten plaatsvinden;
- Talentontwikkeling wordt bepaald door de context, het werk. De beschrijvingen helpen om deze context helder te maken;
- Er wordt inzicht verkregen in de uitvoerende en besturende werkzaamheden;
- Er wordt inzicht gegeven in de relatie tussen het uitvoeren van werkzaamheden en de resultaten van de werkzaamheden. Dit inzicht biedt onderbouwing aan het functioneringsgesprek met de medewerkers.

In een workshop met 27 deelnemers is voor het maken van een vertaalslag naar de praktijk, de methode van beschrijvende cases, processchema's en uitwerking van kennis/vaardigheden toegepast. De deelnemers werden in vier groepen ingedeeld, per groep werd gevraagd het proces van het maken van een online magazine (zie hoofdstuk 4.6) vast te stellen op basis van voorgedefinieerde deelprocessen en vervolgens werd gevraagd de benodigde kennis en vaardigheden in te vullen. Vervolgens heeft een korte evaluatie met de deelnemers plaatsgevonden. In grote lijnen waren de reacties als volgt.

De methode geeft structuur aan het in kaart brengen van kennis en vaardigheden en werd door verschillende deelnemers als praktisch aangemerkt. Deelnemers zien als probleem voor de bedrijven: 'hoe kom je van de huidige situatie naar een nieuwe situatie'. Uit waarneming van het verloop van de workshop blijkt dat aan de hand van de methode er snel op een praktisch en inhoudelijk niveau tussen verschillende deelnemers werd gediscussieerd over de benodigde kennis en vaardigheden van de medewerkers die de verschillende werkzaamheden voor de ontwikkeling en productie van het online magazine uitvoeren. De opzet van de procesbeschrijving biedt een overzicht die verder gaat dan de bedrijfsgrenzen. Deelnemers discussieerden met elkaar over de bedrijfsgrenzen heen. De aangegeven rol omschrijvingen (die neigen naar soorten functies) werken soms belemmerend om werkzaamheden anders te clusteren en passend te maken aan een nieuwe combinatie van 'skill sets'. Deelnemers gaven aan dat medewerkers steeds vaker breder inzetbaar zijn en dat ook als talentontwikkeling zien.

Meerdere deelnemers gaven aan dat gerichte ontwikkeling van 'nieuwe business' in relatie tot competenties, in het management van organisaties nog onvoldoende aandacht krijgt.

Hoewel dit een summiere toets van de methode in de praktijk is, concluderen we dat de methode goed helpt bij het in kaart brengen van de media competenties voor de eigen onderneming en de discussie over hoe deze competenties in de onderneming optimaal ingevuld kunnen worden. De methode zou echter gerelateerd moeten worden aan een methode voor het opstellen van talentprofielen voor individu en organisatie (de achterkant). En aan de voorkant gekoppeld moeten kunnen worden aan instrumenten die leiden tot strategische keuzen voor de onderneming om processen te wijzigen of te ontwikkelen (strategische innovatie). Deze instrumenten kunnen in een vervolg ontwikkeld worden.

Op basis van de uitwerking van de beschreven cases en de workshop komen we tot de volgende aanbevelingen:

- Gestructureerde casebeschrijvingen zijn een zinvol element in het vertalen van bedrijfsstrategie naar mediacompetenties in de organisatie. Het toepassen van storytelling principes, inmiddels een gangbaar instrument bij loopbaan begeleiding, geeft een verdere verrijking van het in kaart brengen van de gewenste organisatieveranderingen en de vertaalslag naar ondernemingen. De aanbeveling is om de casebeschrijvingen verder aan de hand van onderzoek bij ondernemingen uit te werken en te publiceren. Tegelijk spreekt ook de 'workflow' benadering aan, dit biedt structuur in het formuleren van de veranderingen in benodigde werkzaamheden en de daarvoor benodigde kennis en vaardigheden.
- De besturende werkprocessen (de rol en competentie van de managers) komen in het raamwerk mediacompetenties nauwelijks tot uiting. Door deelnemers aan het onderzoek en de workshop wordt dat als een gemis ervaren. Dit onderdeel kwam aan de orde in het Branche Innovatie Contract. Afstemming van TNO en GOC zou mogelijk tot een aantrekkelijke aanpak kunnen leiden.
- De methode zou aan de 'voorkant' gekoppeld moeten worden aan een instrument voor het maken van strategische keuzen, dergelijke instrumenten zijn voor de grafimedia branche in het verleden ontwikkeld en kunnen daarvoor aangepast worden. Daarnaast is het zinvol om aan de 'achterkant' een methode te ontwikkelen voor het opstellen van talentprofielen voor individu en organisatie.
- De interactie tussen partijen in de keten werd als zinvol ervaren. Gemengde workshops/informatiebijeenkomsten over innovatieve onderwerpen, zoals het maken en verkopen van interactieve magazines, bieden kansen voor bedrijfsontwikkeling.
- De methode biedt veel mogelijkheden om op teamniveau tot praktische innovatie en bepaling van leerbehoefte te komen. Dit aanbod zou via een vervolgproject of commercieel kunnen worden aangeboden.