

AFSTUDEERSCRIPTIE

No matter how long we
have traveled on the
wrong road, we can
always turn around.

Chantal van der Kuijl

Vrijdag 25 mei 2018

HIRLM
haarlemse stadsglossy

*De waarden van een
nieuwe contentstrategie*

Colofon

Thema: Waarden

Kwalitatief onderzoek naar de invloed van waarden op contentstrategie

Conceptueel model: Schwartz Value Survey, Schwartz (1992)

Datum afronding: 25 mei 2018

Aantal woorden: 14.653

Kans: 1e kans

Opdrachtgever: HRLM (Haarlemse Stadsglossy)

Adres: Lange Bogaardstraat 8, 2011 WV Haarlem

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden

Opleiding: Communicatie

Collegejaar: 2017/2018

Vakcode: CO416AO

1e beoordelaar : Corine Hoppenbrouwers

2e beoordelaar: Nader te bepalen

**Afstudeerbegeleider
:** Piet Hein Coebergh

Auteur: Chantal van der Kuijl
s1087829

Studentennummer: COM 4B

Klas:

Managementsamenvatting

De Haarlemse Stadsglossy (HRLM) bestaat sinds december 2008. Het blad verschijnt zes keer per jaar en heeft een oplage van 15.000 exemplaren. Het telt in totaal 116 pagina's en is gratis verkrijgbaar bij 250 verspreidingspunten in Haarlem (HRLM, 2018). Het is voor zijn inkomsten volledig afhankelijk van adverteerders (J. Eversen, persoonlijke communicatie, 20 februari 2017).

Het blad bestaat voor 25% uit advertenties, waarmee de huidige advertentiebasis smal is, en HRLM dus een kwetsbare organisatie. Het komt onder druk te staan doordat in juni 2018 de concurrent LEVEN! erbij komt in Haarlem, en HRLM niet langer de enige stadsglossy is. LEVEN! is bekend in Leiden, Utrecht en Den Haag en bestaat voor 70% uit advertenties. In verband hiermee is het van belang dat HRLM meer adverteerders binnenhaalt.

Dit leidt tot de volgende probleemstelling voor dit onderzoek: *'Hoe kan HRLM zijn contentstrategie verbeteren door deze af te stemmen op de afnemerswaarden, zodat het adverteerderspercentage makkelijker kan groeien?'* Het doel van dit onderzoek is inzichtelijk te maken op welke wijze de organisatie de huidige contentstrategie kan aanpassen door zich te verdiepen in de waarden van de potentiële adverteerders, zodat HRLM zijn advertentiebasis kan vergroten. Om dit doel te kunnen realiseren en ter beantwoording van de centrale vraag is kwalitatief onderzoek gedaan onder makelaarskantoren, meubel- en interieurzaken en kledingwinkels. Daarnaast is deskresearch ingezet om de situatie van HRLM te schetsen. Gebaseerd op de waardentheorie van Schwartz zijn er drie hypothesen opgesteld, die relevant zijn voor het beantwoorden van de centrale vraag.

Uit de resultaten blijkt dat de belangrijkste waarden voor HRLM altruïsme, prestatie en zelfbepaling zijn. De belangrijkste waarden voor makelaarskantoren zijn altruïsme, prestatie en conformisme; voor meubel- en interieurzaken zijn dit prestatie, conformisme en hedonisme, en voor de kledingwinkels prestatie, hedonisme en zelfbepaling. Ondanks het feit dat de waarden van de makelaarskantoren en van de meubel- en interieurzaken op één na overeenkomen met elkaar, leidt dit niet tot meer betrokkenheid. Dit heeft te maken met de huidige content die het blad aanbiedt; deze sluit niet aan bij de afnemerswaarden van de potentiële adverteerders.

Het is daarom aanbevelenswaardig om een structurele verandering door te voeren in de huidige content van HRLM. Door meer content aan te bieden over mode en wonen, ondernemers uit de stad te portretteren en meer te schrijven over woonwijken buiten het centrum en regelmatig te schrijven over projecten die plaatsvinden in Haarlem, kan HRLM zijn advertentiebasis versterken.

Woord vooraf

Na diverse breakdowns, huilbuien en slapeloze nachten ligt hier dan eindelijk mijn eerste afstudeerscriptie! Desalniettemin was het iedere traan, iedere zweetdruppel en iedere slapeloze nacht meer dan waard. Het afsluiten van de afgelopen vier jaar voelt dan ook ontzettend goed. Mijn eerste zoekopdracht was: 'Hoe schrijf je een scriptie zonder gek te worden?' Opperste concentratie en discipline zijn de belangrijkste elementen van het antwoord op deze vraag. Ik kan met een gerust hart zeggen dat 'zonder gek te worden' simpelweg niet mogelijk is. Desondanks heb ik veel geleerd en merk ik dat ik na vier jaar studie klaar ben voor een nieuw hoofdstuk. Gedurende het schrijven van mijn scriptie heb ik niet alleen keihard moeten werken aan het onderzoek, maar heb ik ook aan mijn schrijfvaardigheid, mijn aanpassingsvermogen en mijn professionaliteit kunnen werken.

U staat op het punt om mijn afstudeerscriptie 'Kwalitatief onderzoek naar de invloed van waarden op contentstrategie' te lezen. Dit kwalitatieve onderzoek heb ik uitgevoerd in opdracht van de Haarlemse Stadsglossy (HRLM) in het kader van mijn afstuderen voor de opleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden. Mijn dank gaat dan ook uit naar mijn bedrijfsbegeleider Jeannette Eversen, die mij deze kans heeft gegeven.

Mijn dank is groot aan mijn afstudeerbegeleider aan de Hogeschool Leiden, Piet Hein Coebergh. Zoals al naar voren kwam, ben ik een behoorlijke stresskip. Gedurende mijn scriptie rende ik regelmatig rond als een kip zonder kop. Wanneer ik weer eens mijn wekelijkse paniekmail verstuurde, stelde Piet Hein Coebergh mij gerust met de gouden zin: "Adem in, adem uit, paniek is sowieso niet nodig." Dankzij zijn wekelijkse begeleiding en zijn razendsnelle reacties op brandende vragen via de mail, heb ik mijn scriptie op tijd kunnen afronden. Bedankt, meneer Coebergh!

Daarnaast wil ik mijn ouders en mijn vriend bedanken. Vier maanden lang is het over niets anders gegaan dan over mijn scriptie. Bedankt dat jullie mij altijd een luisterend oor boden, ook al zag ik dat ik jullie soms helemaal gek maakte met mijn gepraat over mijn scriptie. Bedankt voor jullie vertrouwen.

Ik wens u net zoveel leesplezier toe als ik heb gehad tijdens het schrijven van deze scriptie.

Chantal van der Kuijl

Haarlem, 15 mei 2018

Inhoudsopgave

1	Probleemformulering	7
1.1	Aanleiding	7
1.2	Centrale vraag en deelvragen	7
1.3	Doelstelling	8
1.4	Doelgroep	9
1.5	Grenzen van het onderzoek	9
2	Situatieschets	10
2.1	De Stadsglossy	10
2.2	Concurrentieanalyse	11
2.2.1	HRLM	12
2.2.2	LEVEN!	12
2.2.3	Eigen!	12
2.2.3	BijzonderZwolle	13
2.2.4	Cover stadsglossy's	13
2.2.5	Conclusie	14
2.3	Financiering HRLM	15
3	Theoretisch kader	16
3.1	Waarden en contentstrategie	16
3.2	Verschillen	17
3.3	Conceptueel model	18
3.4	Hypothesen	19
3.4.1	Hypothese 1	19
3.4.2	Hypothese 2	20
3.4.3	Hypothese 3	20
4	Methodologie	21
4.1	Methoden van onderzoek	21
4.2	Onderzoeksdoelgroep	22
4.3	Datacollectie	23
4.4	Operationalisatie	24
4.4.1	Deelvraag 1	24
4.4.2	Deelvraag 2	24
4.4.3	Topic guide	24
4.4.4	Deelvraag 3	25
4.4.5	Operationalisatie hypothesen	25
5	Resultaten	27
5.1	Resultaten deelvraag 1	27
5.1.1	Resultaten waarden HRLM	27
5.2	Resultaten deelvraag 2	28
5.2.1	Resultaten waarden doelgroepen	28
5.2.2	Resultaten content	31
5.3	Overige resultaten	32
5.4	Hypothesen	33
6	Conclusie	35
6.1	Deskresearch concurrentieanalyse	35
6.2	Waarden alleen niet voldoende	35

6.3	Content onvolledig	36
6.4	Conclusie mening van doelgroepen over HRLM	37
6.5	Beantwoording probleemstelling.....	37
7	Aanbevelingen	38
7.1	Doelstelling	38
7.2	Aanbevelingen aan HRLM	38
8	Implementatie	41
8.1	Implementatiemodel Means-End Analysis.....	41
8.2	Implementatie aanbevelingen.....	41
8.2.1	Aanbeveling 1: Thema's toevoegen per editie	41
8.2.2	Aanbeveling 2: Voeg rubriek 'portretten' toe	42
8.2.3	Aanbeveling 3: Voeg rubrieken 'wonen' en 'mode' toe.....	42
8.2.4	Aanbeveling 4: Voeg rubriek over woonwijken toe.....	43
8.2.5	Aanbeveling 5: Sterkere coverfoto	43
8.3	Planning	45
8.4	Geraamde kosten	45
8.4.1	Kosten manuren	45
8.5	Financiële opbrengsten	45
	Literatuurlijst.....	47
Bijlage I:	Vooronderzoek	49
Bijlage II:	Zoekplan.....	50
Bijlage III:	Schwartz Value Survey	51
Bijlage IV:	Ondergelegen waarden Schwartz.....	52
Bijlage V:	Topic Guide.....	57
Bijlage VI:	Gespreksverslag HRLM.....	68
Bijlage VII:	Verbatims.....	69
Bijlage VIII:	Analyseschema's	70
Bijlage IX:	Visualisatie tijdsplanning	80
Bijlage X:	Geraamd kostenoverzicht manuren.....	82

1 Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft hoe HRLM last heeft van een smalle advertentiebasis. Het blad komt verder onder druk te staan wanneer in juni 2018 de concurrent van HRLM erbij komt in Haarlem. Aan de hand van dit probleem formuleert dit onderzoek een centrale vraag, die de leidraad vormt van het onderzoek. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag, zijn er drie deelvragen opgesteld. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de doelgroep en de begrenzingen van het onderzoek.

1.1 Aanleiding

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bovendien komt de HRLM-advertentiebasis in juni 2018 onder druk te staan doordat de concurrent LEVEN! in Haarlem arriveert. HRLM bestaat voor 25% uit advertenties en de concurrent voor 70%. Het is zaak dat HRLM zijn kwetsbare advertentiebasis versterkt en zichzelf evenzeer wapent tegen de dreiging van LEVEN! door meer adverteerders aan zich te binden. Op die manier kan het zijn inkomsten verhogen én verspreiden over meerdere partijen, zodat het wegvallen van een enkele adverteerder niet langer een bedreiging vormt voor de inkomsten.

Hoe beter het aanbod van de organisatie aansluit op de marktvraag naar passende exposure, hoe groter de kans op meer adverteerders. Een passende content is in dit geval de sleutel, want content is wat de organisatie maakt en verkoopt. Als de afnemer de waarde van de producten van het bedrijf herkent en waardeert, verkijst hij deze producten en koopt ze vaker (Frambach & Nijssen, 2013). Daarnaast is het onduidelijk wat adverteerders beweegt te adverteren in HRLM, omdat de redactie niet voldoende focus legt op wat de afnemerswaarden zijn, terwijl die juist mogelijk de doorslag kunnen geven bij het werven van nieuwe adverteerders. Die waarden kan HRLM inzetten als strategisch wapen om adverteerders aan te trekken en te behouden (Zeithaml, 1988).

1.2 Centrale vraag en deelvragen

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

De huidige content van het blad is niet goed op orde. Daarnaast is het voor HRLM onbekend wat de afnemerswaarden van de adverteerders zijn. Hoe beter het aanbod van de organisatie aansluit op de afnemerswaarden van de adverteerders, hoe groter de kans op meer adverteerders. Het afstemmen van de content op de adverteerders, vergroot de kans op een sterkere advertentiebasis. Het voorgaande leidt daarom tot de volgende probleemstelling, die in dit onderzoek centraal staat:

‘Hoe kan HRLM zijn contentstrategie verbeteren door deze af te stemmen op de afnemerswaarden, zodat het adverteerderspercentage makkelijker kan groeien?’

HRLM wil dat het adverteerderspercentage met in totaal 20% groeit om financieel gezond te blijven. De huidige verhouding tussen het aantal advertentiepagina's en het aantal redactionele pagina's in het blad is 25/75. Het streven is om het aantal advertentiepagina's te verhogen naar 45%. Een evenwichtige verdeling van redactionele belangen en advertentiebelangen is lastig te bepalen binnen een blad, maar de redactie heeft adverteerders nodig. Van den Boom (2006) geeft aan dat het daarom belangrijk is om het aantal advertenties te beperken tot 45%, zodat er een goed evenwicht bestaat tussen redactionele pagina's en advertentiepagina's.

Bovengenoemde probleemstelling is opgesplitst in drie deelvragen:

Deelvraag 1 - Wat zijn de huidige waarden van HRLM?

Voor het onderzoek is het belangrijk om te achterhalen wat de waarden van de organisatie zijn. Deze vraagstelling komt terug in de afgenomen interviews met de respondenten. Op deze manier is het mogelijk de waarden met elkaar te vergelijken en te kijken of er overeenkomsten of verschillen zijn.

Deelvraag 2 - Welke waarden vinden potentiële adverteerders belangrijk in de HRLM-contentstrategie?

Deze deelvraag gaat in op de vraag welke waarden de doelgroep belangrijk vindt. Aan de hand hiervan kan de onderzoeker achterhalen of er overeenkomsten bestaan tussen de waarden van de organisatie en die van de potentiële adverteerders. Wanneer bekend is welke waarden de potentiële adverteerders belangrijk vinden, richt het onderzoek zich vanuit de verkozen waarden op welke content zij graag terug willen zien in HRLM.

Deelvraag 3 - Wat doen de concurrenten?

Door middel van het uitvoeren van een concurrentieanalyse kan de onderzoeker HRLM op bepaalde vlakken vergelijken met de concurrenten. Op basis hiervan achterhaalt dit onderzoek wat de opdrachtgever kan leren van de concurrenten en op welke segmenten de concurrenten het beste scoren en waarin zij uitblinken en zich mee onderscheiden.

1.3 Doelstelling

De onderzoeker tracht met dit onderzoek een beeld te geven van wat de waarden van de potentiële adverteerders zijn en welke content hierop aansluit, om op die manier het aantal adverteerder te vergroten. Deze informatie resulteert in een adviesrapport met als doel HRLM in staat te stellen een effectieve contentstrategie voor het blad te ontwikkelen die aansluit op de behoeften van de doelgroep.

De doelstelling van het onderzoek luidt daarom als volgt:

'Inzicht verkrijgen in de wijze waarop HRLM zijn huidige contentstrategie kan aanpassen op de waarden van de potentiële adverteerders, teneinde een adviesrapport uit te brengen over de manier waarop HRLM zijn advertentiebasis kan vergroten.'

1.4 Doelgroep

De doelgroep zijn potentiële adverteerders gevestigd in Haarlem. HRLM heeft al jaren moeite met het werven van nieuwe adverteerders. Door middel van het bereiken van nieuwe adverteerders in combinatie met bijpassende content, kan HRLM zichzelf als merk vernieuwen. Doordat in juni 2018 de concurrent erbij komt, is dit een opening voor de organisatie om te kijken welk type adverteerders zij bedient en welke adverteerders de organisatie nog mist. Daarnaast zijn er meerdere stadsglossy's geanalyseerd die uiteindelijk overeenkomen met het type adverteerders van de concurrent. De verschillende genres waarin de doelgroep is onderverdeeld, is bepaald aan de hand van een vergelijking tussen de huidige adverteerders van HRLM en van de concurrent LEVEN!. HRLM mist in vergelijking met LEVEN! drie soorten adverteerders, namelijk makelaarskantoren, meubel- en interieurzaken en kledingwinkels. De onderzoeker kiest de vier grootste makelaarskantoren uit op basis van de meeste transacties. De meubel- en interieurzaken en de kledingwinkels kiest de onderzoeker op basis van A-locaties in het centrum van Haarlem. Deze zijn verder toegelicht in hoofdstuk 4, Methodologie

1.5 Grenzen van het onderzoek

In samenwerking met de opdrachtgever zijn er duidelijke richtlijnen opgesteld die een leidraad vormen voor het onderzoek. Het onderzoek vindt plaats in Nederland in de stad Haarlem tussen 12 februari 2018 en 25 mei 2018. De focus van dit onderzoek ligt op de vraag welke waarden de doelgroep belangrijk vindt en hoe deze zich verhouden tot de huidige contentstrategie van HRLM, waardoor het onderzoek zich beperkt tot het verkennen van de afnemerswaarden van de doelgroep in combinatie met content om zo tot het gewenste resultaat te komen.

Voor de doelgroep richt het onderzoek zich op de vier grootste makelaarskantoren van Haarlem op basis van het aantal transacties. Daarnaast richt het onderzoek zich op vier kledingwinkels en vier meubel- en interieurzaken op A-locaties in het centrum van Haarlem. Het onderzoek richt zich uitsluitend op de bovengenoemde doelgroepen, omdat de organisatie dit type adverteerders mist in het huidige blad. Daarnaast is er geen budget beschikbaar voor dit onderzoek. Het betreft een kwalitatief onderzoek, namelijk het afnemen van interviews met twaalf respondenten. Het nadeel van het afnemen van interviews is dat het moeilijk is om eenduidige conclusies te trekken uit de antwoorden, omdat deze mogelijk uiteenlopen (Verhoeven, 2010). Deze interviews vinden plaats op de locaties van de respondenten binnen Haarlem. Het eindresultaat omvat een nieuwe contentstrategie die op basis van de resultaten tot stand is gekomen. De nieuwe strategie moet uiteindelijk leiden tot een toename van het aantal adverteerders. De opdrachtnemer levert het onderzoek op 25 mei 2018 in bij Hogeschool Leiden.

2 Situatieschets

Voor de term 'stadsglossy' bestaat nog geen vaststaande definitie, en daarom heeft de onderzoeker door middel van deskresearch zelf een definitie opgesteld. De concurrenten maken veelal gebruik van adverteerders uit de branches kledingwinkels, meubel- en interieurzaken, horeca, makelaarskantoren en autodealers. De covers van de concurrenten zijn sterk, in tegenstelling tot de covers van HRLM. Daarnaast is HRLM voor een groot deel financieel afhankelijk van twee adverteerders, namelijk de gemeente Haarlem en de Rabobank.

2.1 De Stadsglossy

Voor het in kaart brengen van andere stadsglossy's in Nederland is het belangrijk om duidelijk te hebben wat een 'stadsglossy' is. Voor de term 'stadsglossy' bestaat nog geen vaststaande definitie. Aan de hand van het analyseren van verschillende stadsglossy's in Nederland blijkt een stadsglossy aan de volgende vier criteria te moeten voldoen die hieronder nader staan toegelicht:

- Het is een glossy tijdschrift.
- Het is een regionaal versijnd tijdschrift, dat zich verbonden voelt met de regio waarin het blad versijnt.
- Het is een zelfstandig medium.
- De inhoud is deels redactioneel en deels advertenties.

Het is een glossy tijdschrift

Een stadsglossy valt altijd onder de categorie 'tijdschriften'. Een tijdschrift kenmerkt zich door een aantal aspecten. Het versijnt minimaal twee keer per jaar, en kent pakkende titels en een herkenbare vormgeving. Daarnaast bevat dit medium redactionele inhoud in combinatie met advertenties (Den Boon & Neijens, 2003). Een ander onderscheidend kenmerk is dat het een *glossy* is. Een glossy tijdschrift is onder andere te herkennen aan een glanzende voor- en achterkant en veel beeldende illustraties (Den Boon & Neijens, 2003).

Het is een regionaal blad

Hierbij richt het blad zich op de stad en/of de regio; de inhoud is gericht op de stad of regio waar het zich verspreidt, en is duidelijk bedoeld voor de inwoners van de stad of regio.

Het is een zelfstandig medium

Stadsglossy's zijn zelfstandige media. Publicaties van bedrijven of gemeentes zijn geen stadsglossy's, omdat ze in dat geval niet zelfstandig zijn. Stadsglossy's zijn afhankelijk van adverteerders. Deze zorgen voor het grootste deel van, zo niet alle inkomsten (Herlé, 2008).

Inhoud: redactioneel en advertenties

Een stadsglossy bestaat, als gezegd, zowel uit redactionele artikelen als uit advertentiepagina's. Reclamefolders bevatten geen redactionele artikelen en een gratis tijdschrift zonder advertenties is nooit zelfstandig. Stadsglossy's zijn dus herkenbaar aan de mix van advertenties en redactionele inhoud (Herlé, 2008).

Aan de hand van deze vier punten heeft de onderzoeker de volgende definitie opgesteld: *'Een stadsglossy is een regelmatig verschijnend glossy tijdschrift, dat zowel advertenties als redactionele inhoud bevat. De inhoud is hierbij gericht op een bepaalde stad of regio. Daarnaast is een stadsglossy een zelfstandig medium, uitgegeven door een onafhankelijke uitgever.'*

2.2 Concurrentieanalyse

Op basis van deskresearch is vastgesteld welke concurrenten de onderzoeker gaat onderzoeken. In totaal telt Nederland zeven stadsglossy's. De concurrenten die de onderzoeker gaat vergelijken zijn LEVEN!, Eigen! en BijzonderZwolle. Hier is voor gekozen, omdat deze bladen gratis verkrijgbaar zijn en HRLM een gratis tijdschrift is. Om de concurrenten van HRLM te kunnen beoordelen en verder in kaart te kunnen brengen, vergelijkt de onderzoeker ze met HRLM op de volgende elementen: 1) vaste pijlers, 2) verhouding advertentiepagina's en redactionele pagina's, 3) soorten adverteerders, 4) oplage, 5) aantal bladzijdes, 6) het aantal edities per jaar en 9) de cover/uitstraling.

Voor de 'vaste pijlers' is gekozen, omdat het onderzoek zich richt op het vergroten van het aantal adverteerders, om zo uiteindelijk de contentstrategie van HRLM te verbeteren. Door te kijken naar de vaste pijlers van de concurrenten, kan de onderzoeker zich een beeld vormen van de onderwerpen waar de concurrenten over schrijven en deze vergelijken met de content van HRLM. De tweede (verhouding tussen advertentiepagina's en redactionele artikelen) en derde variabele (soorten adverteerders) zijn onderzocht, omdat deze elementen inzicht bieden in de vraag wat voor type adverteerders de concurrenten hebben, dit met als doel het aantal adverteerders van HRLM te vergroten. Door in kaart te brengen hoe andere concurrenten dit verwezenlijken, kan HRLM kijken hoe goed of slecht het blad het op de markt doet en hoe sterk of zwak zijn advertentiebasis is ten opzichte van de concurrentie. De laatste drie segmenten, namelijk de oplages van de verschillende bladen, het aantal bladzijdes per editie en het aantal edities per jaar, hebben betrekking op de omvang van de verschillende stadsglossy's. Daarnaast vergelijkt het onderzoek de covers van de verschillende stadsglossy's. Deze zijn behandeld in een aparte paragraaf omdat het om beeldmateriaal gaat.

2.2.1 HRLM

HRLM, oftewel de Haarlemse Stadsglossy, verschijnt zes keer per jaar en heeft een oplage van 15.000 exemplaren. Het blad telt in totaal 116 pagina's. In HRLM komen verschillende vaste pijlers aan bod, zoals made in Haarlem, poëzie, afscheid, beauty, binnenkijken bij, toen, historie, cultuur, interviews, columns, nieuw in Haarlem, puur Haarlems, de keuze van de redactie, Haarlem in cijfers, lezen, Haarlemse buurten, reportage en sport. Voor een verdere toelichting van de rubrieken zie bijlage A. Het blad bestaat voor 25% uit advertentiepagina's en voor 75% uit redactionele pagina's. Redactionele pagina's zijn pagina's die door de redactie zijn samengesteld, met uitzondering van eigen advertenties, zoals voor ledenwerving. Betaalde redactionele pagina's, zoals fotoreportages, cultuuragenda's of andere rubrieken, vallen ook onder redactionele pagina's. Een advertentiepagina is een pagina waarop minimaal een advertentie staat; op zo'n pagina kunnen dus meerdere advertenties staan. De adverteerders van HRLM zijn vooral kleine, lokale ondernemingen uit de stad Haarlem, waaronder voornamelijk veel horeca en de gemeente Haarlem als grootste adverteerder. De ondernemingen die verder in het blad adverteren zijn lokale ondernemingen. Grote adverteerders, zoals Kruidvat of Douglas adverteren niet in het blad. De adverteerders lopen erg uiteen: van restaurants en beautysalons tot banken en opticiens. HRLM richt zich vooral op lokale ondernemingen.

2.2.2 LEVEN!

LEVEN! is de stadsglossy van Leiden, Den Haag en Utrecht en per juni 2018 ook van Haarlem (zie bijlage I, tabel 5). Het blad verschijnt vier keer per jaar in een oplage van 15.000 exemplaren per regio. De stadsglossy in Den Haag en Utrecht telt gemiddeld 148 pagina's en die in Leiden 212 pagina's. LEVEN! portretteert bekende en onbekende inwoners, en schrijft over kunst & cultuur, reportages, winkelen & mode, wonen & interieur, ondernemen, food en feestjes, beauty, lifestyle, wellness, gezondheid, columns, interviews met bekende of onbekende inwoners uit de stad, poëzie en de parels van de stad. LEVEN! bestaat voor 70% uit advertentiepagina's en voor 30% uit redactionele pagina's. Van de advertentiepagina's bestaat 30% uit reclames van woonwinkels, beddengoedzaken, keukenwinkels en andere interieurzaken. 10% bestaat uit advertenties van verschillende makelaars en 20% van kledingwinkels. Verder bestaat het blad uit reclames van juwelierswinkels, horecagelegenheden, opticiens, autodealers, enzovoort.

2.2.3 Eigen!

Eigen! verschijnt in twee verschillende steden, namelijk Arnhem en Apeldoorn (zie bijlage I, tabel 4). Het blad verschijnt vier keer per jaar en heeft een oplage van 12.500 exemplaren per stad. Gemiddeld telt de stadsglossy 100 pagina's. De vaste pijlers van Eigen! zijn interviews met bekende of onbekende inwoners van de stad, modereportages, nieuws over lifestyle, tips muziek & boeken, columns, portretten van inwoners van de stad, poëzie, eten & drinken, mijn

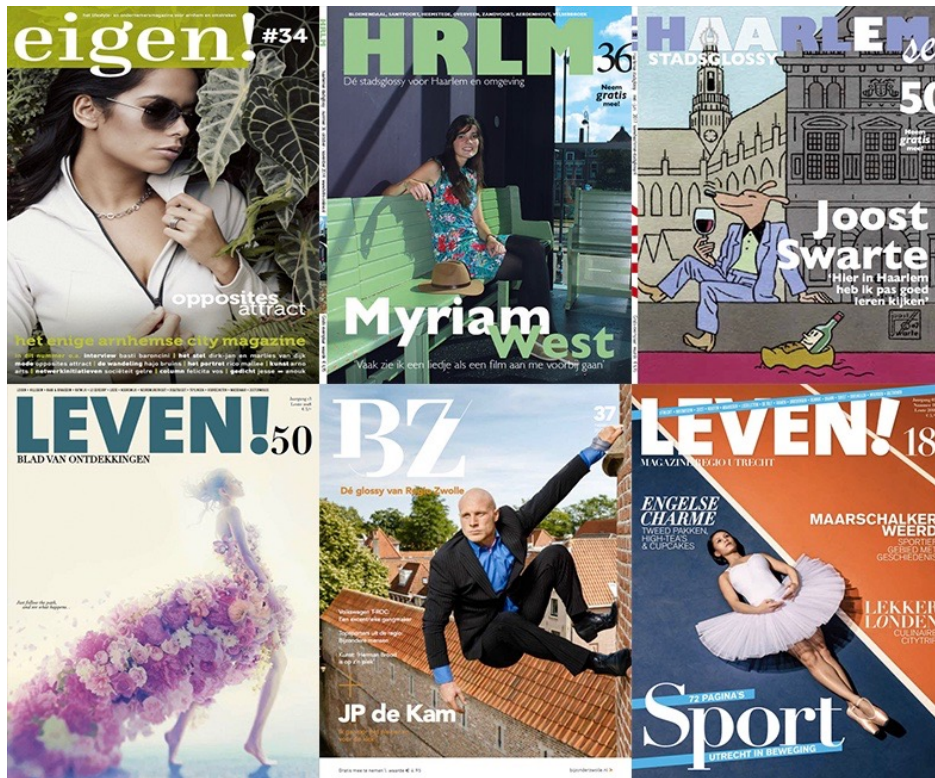
eigen Arnhem/Apeldoorn, promotiepagina's, binnenkijken bij, koken met en zakelijk rijden. Het blad bestaat voor 45% uit advertentiepagina's en voor 55% uit redactionele pagina's. De typen adverteerders van Eigen! lopen erg uiteen. Het zijn voornamelijk interieurzaken, kledingzaken, horeca, makelaars, juweliers en opticiens.

2.2.3 BijzonderZwolle

BijzonderZwolle is de stadsglossy van Zwolle en verschijnt vier keer per jaar en heeft een oplage van 12.500 exemplaren (zie bijlage I, tabel 6). Het blad telt gemiddeld 124 pagina's. De vaste pijlers van het blad zijn interviews met bekende of onbekende inwoners van de stad, cultuur, columns, boeken, profielen van ondernemers en bedrijven, bijzondere woningen in Zwolle, auto's, wonen, bijzondere mensen, ambacht, sport, zorg, winkels & winkelgebieden en bijzondere plekken in Zwolle. Het blad bestaat voor 60% uit advertentiepagina's en voor 40% uit redactionele pagina's. De typen adverteerders van BijzonderZwolle zijn vooral kledingzaken, autodealers, horeca, interieurzaken, kappers, begrafenisondernemingen en opticiens. Opvallend is dat de stadsglossy's LEVEN! en Eigen!, die zich verspreiden in meerdere steden, als enige gebruikmaken van verschillende makelaarskantoren en verschillende autodealers.

2.2.4 Cover stadsglossy's

In tegenstelling tot de andere stadsglossy's gebruikt Eigen! vrijwel geen coverteksten. Behalve de titel, de ondertitel en het seizoen staat er alleen een grote foto of illustratie op de cover. Eigen! heeft een moderne uitstraling met opvallende modefoto's op de cover. LEVEN! is een mooie glossy om te zien met een professionele coverfoto die vaak gericht is op mode. Het beschikt over een echte 'glossy' uitstraling. BijzonderZwolle heeft per editie een foto op de cover van degene van wie het blad een interview afneemt. Vaak zijn dit bekende inwoners uit de stad of regio. De foto's zijn creatief en professioneel. De cover van HRLM is vergelijkbaar met die van BijzonderZwolle. Ook HRLM heeft per editie een foto op de cover van degene van wie het een interview afneemt. Daarnaast doet het ook veel aan foto's van de stad Haarlem. HRLM maakt veelal gebruik van kleur, wat soms wat rommelig aandoet. Zie figuur 1 voor een overzicht van de covers van de verschillen stadsglossy's.



Figuur 1: Covers van genoemde stadsglossy's, bron: website van Eigen!, Leven!, BijzonderZwolle en HRLM

2.2.5 Conclusie

Opvallend is dat HRLM en BijzonderZwolle zich meer richten op de stad en dat LEVEN! en Eigen! meer gericht zijn op het 'glossy-aspect' van het tijdschrift. Alle stadsglossy's schrijven over wat er in de stad gebeurt en maken gebruik van stadsdichters, maar HRLM probeert het zo lokaal mogelijk te houden en richt zich alleen op de stad Haarlem. LEVEN!, Eigen! en BijzonderZwolle richten zich niet alleen op de stad, maar ook op de regio, en schrijven tevens over wijken of gebeurtenissen in de stad. Daarnaast schrijven zij voornamelijk over mode en winkelgebieden in de regio. BijzonderZwolle en HRLM maken vrijwel geen gebruik van makelaarskantoren als adverteerders, terwijl LEVEN! en Eigen! daar een hele rubriek aan hebben gekoppeld. Daarnaast heeft HRLM slechts één makelaarskantoor als adverteerder en heeft LEVEN! er gemiddeld zes per editie, waarbij zij inzoomen op een specifiek huis of een kort overzicht geven van het woningaanbod in de regio. Daarnaast schrijven alle concurrenten over mode. HRLM doet dit niet. Opvallend aan het type adverteerders van LEVEN! is dat er verschillende grote bedrijven toe behoren. In het blad LEVEN! adverteren bijvoorbeeld de Mercedes-Benz-dealer, de BMW-dealer, de Bijenkorf, ZARA Home, de Rabobank, de Hunkemöller, enzovoort. Daarnaast heeft Eigen! een hele rubriek gewijd aan een modereportage. Wat betreft het uiterlijk is LEVEN! het meest professioneel en doet het het 'glossy-aspect' de meeste eer aan. Ondanks het feit dat BijzonderZwolle en HRLM ongeveer hetzelfde plaatsen op de covers, pakt BijzonderZwolle dit professioneler en creatiever aan. De foto's van HRLM zijn vrij standaard, waardoor dit snel neigt naar saai.

2.3 Financiering HRLM

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

3 Theoretisch kader

Waarden vormen de onderliggende beweegredenen van ons gedrag. Aan de hand van de methode van Schwartz, namelijk de Schwartz Value Survey (SVS), onderzoekt de onderzoeker deze waarden. De SVS vergelijkt verschillende waarden met elkaar. Deze theorie is weergegeven in een conceptueel model, op basis waarvan uiteindelijk drie hypothesen zijn opgesteld.

3.1 Waarden en contentstrategie

Waarden staan vanaf het begin centraal in de sociale wetenschappen. Zowel Durkheim als Weber beschouwt waarden als een belangrijk concept voor het verklaren van sociale en persoonlijke waarden. Daarnaast spelen waarden een belangrijke rol bij veranderingen (Hoof & Ruysseveldt, 1996). Door middel van het inzetten van waarden kunnen onderzoekers culturele groepen, samenlevingen en individuen karakteriseren. Op die manier kunnen onderzoekers veranderingen in de tijd traceren en de motivationele basis van houding en gedrag verklaren. Volgens Fallding (1965) is een 'waarde' een doel dat ervoor zorgt dat een persoon bepaald gedrag vertoont in verschillende situaties. Het doel hiervan is het bereiken en herhalen van de persoonlijke tevredenheid. Hiermee bedoelt hij dat waarden de onderliggende beweegredenen van het gedrag vormen. Oftewel: het juiste gedrag vertonen. Het vertonen van het juiste gedrag is gebaseerd op de achterliggende gedachtes daarvan. Het doel van deze achterliggende gedachtes is om tot een hoger doel te komen. Het komen tot een hoger doel betekent in dit geval de 'tevredenheid' van het individu.

Rokeach (1973) was de eerste onderzoeker die een betrouwbare empirische methode ontwikkelde om waarden te meten en te verklaren. Het moderne waardenonderzoek begon in de jaren zeventig, waarbij Rokeach de eerste was die een 'waardenlijst' ontwikkelde. Volgens Rokeach is elke waarde een achterliggende gedachte van een keuze die mensen maken. Wat een mens in het leven wil bereiken is tevens het uitgangspunt voor de afweging voor het gedrag dat een persoon vertoont (Rokeach, 1973).

Het onderzoek richt zich op de wijze waarop de afnemerswaarden van adverteerders in relatie staan met content. Het in kaart brengen van verschillende waarden kan resulteren in een aangepaste contentstrategie voor de organisatie. Een 'contentstrategie' is een vooropgezet plan. Een dergelijk plan stelt vast hoe content zich tot een bepaalde waarde voor een bepaald publiek verhoudt en hoe deze waarde helpt het uiteindelijke organisatiedoel te bereiken (Frambach & Nijssen, 2013). Deze waarden kan een organisatie inzetten als strategisch wapen om klanten aan te trekken en te behouden (Zeithaml, 1988). Het WIN-model van Kantar TNS (z.d.) verdiept zich door middel van waarden in doelgroepen en is gebaseerd op de Nederlandse samenleving. Dit model is erop gericht om duidelijkheid te creëren over de plaats waar de doelgroepen zich bevinden, wat zij vinden, welke achtergrondkenmerken zij hebben,

wat ze denken, kopen, doen, enzovoort, om zo te kunnen analyseren hoe belanghebbende deze doelgroep kan bereiken door middel van het in kaart brengen van de waarden.

3.2 Verschillen

Het model van Rokeach (1973) classificeert de waarden die mensen nastreven in hun leven en de doelen die zij hiermee willen behalen in het leven. Waar de Schwartz Value Survey (SVS) gericht is op de waarden van het individu en deze vergelijkt met die van een gehele culturele groep (Schwartz, 1994) is de Rokeach Value Survey (RSV) gericht op het individu en op de Amerikaanse waarden uit de jaren zeventig.

Schwartz (1992) concludeert dat er in totaal tien universele menselijke basiswaarden bestaan. Deze tien waarden zijn waarden die een persoon motiveren wanneer hij in een conflict terechtkomt (Ros et al., 1999). In de theorie van Rokeach zijn de waarden hiërarchisch geordend. De respondent ordent de waarden op basis van belangrijkheid (Rokeach, 1973).

Daarnaast maakt Schwartz gebruik van een schaalverdeling om waarden te ordenen (Schwartz, 1994). Hierbij is het mogelijk dat de respondent meerdere waarden even belangrijk vindt. Bij de Rokeach Value Survey zijn de respondenten gedwongen om te kiezen tussen de verschillende waarden door de hiërarchische opbouw. Bij de Schwartz Value Survey is het mogelijk dat meerdere waarden even belangrijk zijn.

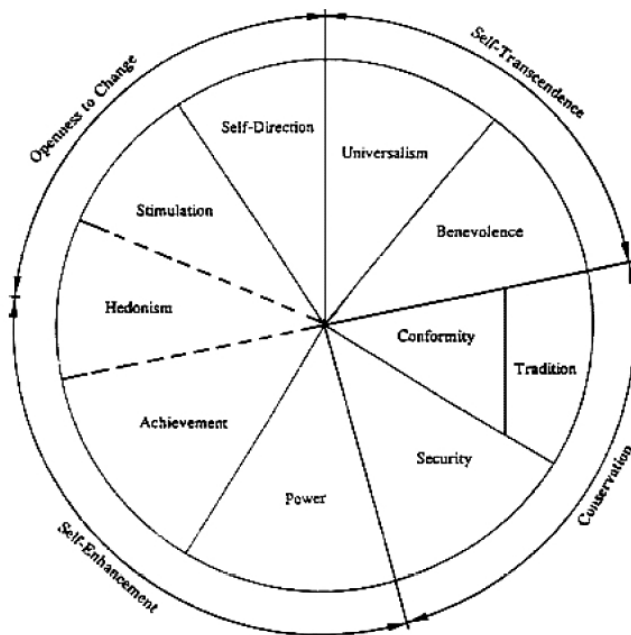
Voortvloeiend uit de theorie van Rokeach is het WIN-model ontwikkeld. Het WIN-model is specifiek gericht op de waarden van de Nederlandse samenleving door de belangrijke of niet-belangrijke waarden in Nederland in te delen in segmenten van de Nederlandse bevolking (Mulder, 2002). De WIN-segmenten lijken soms 'dubbele' universele waardeoriëntaties te meten. De waardeoriëntatie 'zelfbepaling' van Schwartz is in het WIN-model bijvoorbeeld niet als apart segment onderscheiden. Waar de voorgaande modellen zich vooral richten op de waarden van mensen, richt het Ui-model van Hofstede (1991) zich op de bedrijfscultuur van organisaties. Hofstede (1991) heeft in het Ui-model aangegeven dat de uitingsvormen van cultuur symbolen, helden en rituelen zijn en dat deze verwijzen naar patronen van waarden en grondbeginselen die de kern van de cultuur vormen. In het Ui-model gaat Hofstede ervanuit dat de (kern)waarden niet zomaar veranderen en het gedrag bepalen. In tegenstelling tot de andere modellen richt dit model zich op culturele groepen in plaats van op het individu. Iedere cultuur kent verschillende waarden en iedere cultuur vindt dus andere dingen belangrijk dan een andere cultuur. Daarom heeft Hofstede (1997), nog voordat hij het Ui-model bedacht, de Hofstede's Cultural Dimensions bedacht. Hofstede's Cultural Dimensions geeft inzicht in verschillende culturele dimensies die een cultuur kenmerken (Hofstede, 2016).

Volgens Søndergaard (1994) heeft dit model een aantal beperkingen. Een daarvan is dat Hofstede zijn data heeft verzameld tussen 1966 en 1973 en deze dus inmiddels gedateerd zijn. Daarnaast bestond de onderzoekspopulatie destijds alleen uit medewerkers van het bedrijf IBM, en dat waren hoofdzakelijk mannen. Søndergaard (1994) geeft aan dat dit een vertekend beeld kan geven van de resultaten, omdat de verschillen tussen mannen en vrouwen per land kunnen variëren.

Uiteindelijk stellen alle theorieën hetzelfde, namelijk dat het doen en laten van de mens is gebaseerd op bepaalde basiswaarden die iedereen erkent; wel verschillen de interpretaties van deze basiswaarden of de manier waarop de theorieën deze onderzoeken.

3.3 Conceptueel model

Voor dit onderzoek is de waardetheorie van Schwartz (1992) gekozen. Het theoretisch model (figuur 2) geeft de waarden weer in een cirkel. Deze illustreert het waardenmodel van Schwartz van congruentie en conflict langs twee bipolaire dimensies. Waarden die met elkaar in 'conflict' zijn, staan tegenover elkaar in de cirkel. Waarden die elkaar motiveren en positieve werkingen hebben op elkaar staan naast elkaar (Schwartz, 1992).



Figuur 2: Structuur van relaties tussen tien motiverende soorten waarden, bron: Schwartz, 1992

Voortbordurend op de basistheorie van Rokeach, begon Schwartz zijn onderzoek met het classificeren van waardeninhoud (Schwartz, 1994). Schwartz (1992) concludeert dat er in totaal tien universele menselijke basiswaarden bestaan, die alle kernwaarden van verschillende culturen wereldwijd omvatten (Schwartz, 1994). Deze tien waarden zijn waarden die een persoon motiveren wanneer hij in een conflict terechtkomt (Ros et al., 1999). De tien waarden zijn verder onderverdeeld in vier groepen van een hogere orde, namelijk *openness to change*, *self-transcendence*, *conservation* en *self-enhancement*. Elk van de tien universele waarden heeft een centraal doel dat de onderliggende motivatie is (zie bijlage III, tabel 8).

De waarden in het bovenste gedeelte van figuur 2 (kracht, prestatie, hedonisme, stimulatie, zelfsturing) regelen in de eerste plaats op welke manier men persoonlijke interesses en kenmerken uitdrukt. Waarden in het onderste gedeelte (welwillendheid, universalisme, traditie, conformiteit, veiligheid) regelen in de eerste plaats op welke manier men sociaal in verband staat met anderen en hun belangen beïnvloedt (Schwartz, 1992). Respondenten beoordelen het belang van elke waarde 'als een leidend beginsel in MIJN leven' op een negenpuntsschaal met het label 7 (van het allergrootste belang), 6 (zeer belangrijk), 5 en 4 (niet-gelabeld), 3 (belangrijk), 2 en 1 (niet-gelabeld), 0 (niet belangrijk) en -1 (strijdig met mijn waarden) (Schwartz, 1994). Het nastreven van bepaalde waarden gaat altijd ten koste van de andere, tegenoverliggende waarde. Deze waarden kunnen conflicteren of congrueren met waarden van anderen. Hoe dichter waarden bij elkaar liggen binnen de cirkel, hoe meer deze met elkaar overeenkomen. Hoe verder waarden uit elkaar komen te liggen, hoe groter het conflict en het verschil tussen de onderliggende motivaties. Hierdoor is het eenvoudiger om de overeenkomsten te vinden tussen deze waarden en de onderliggende motivaties ervoor.

Dit model is geschikt voor het onderzoek, omdat het de beoordelingen van waarden weergeeft en de achterliggende structuur van de samenhang tussen deze waarden aantoonst. Het geeft inzicht in welke waarden de potentiële adverteerders hebben en hoe deze aansluiten bij de huidige waarden van HRLM.

3.4 Hypothesen

Deze paragraaf benoemt de hypothesen van dit onderzoek. De hypothesen zijn van toepassing op het probleem van HRLM en verder onderbouwd vanuit de centrale theorie.

3.4.1 Hypothese 1

Wanneer de waarden van de externe partij (HRLM) en de waarden van de respondenten (potentiële adverteerders) dicht bij elkaar liggen, is de kans groter dat potentiële adverteerders zich betrokken voelen bij HRLM en uiteindelijk overgaan tot adverteren: *"The closer any two values in either direction around the circle, the more similar their underlying motivations; the more distant any two values, the more antagonistic their motivations"* (Schwartz, 1992). Gröppel-Klein, Germelmann en Glaum (2005) ondersteunen deze hypothese. Volgens hen is er een correlatie tussen de waarden die mensen hebben en de mate waarin mensen zich aangetrokken voelen tot een advertentie, of in dit geval de content, met dezelfde waarden. De eerste hypothese luidt daarom:

Als de waarden van een externe partij overeenkomen met de waarden van de respondent, dan is de respondent gemotiveerder om zich verbonden te voelen met de betreffende partij.

3.4.2 Hypothese 2

Wanneer de waarden van HRLM en de potentiële adverteerders bekend zijn en zijn onderverdeeld in één of twee van de waarden op hoger niveau (*openness to change*, *self-transcendence*, *conversation* en *self-enhancement*) en deze conflicteren met elkaar, dan uit zich dit ook in de ideeën over content: “*Competing value types emanate in opposing directions from the center. One dimension opposes openness to change (self-direction and stimulation) to conservation (conformity, tradition, and security)*” (Schwartz, 1992). Doordat de waarden met elkaar conflicteren, gaan adverteerders niet over tot een overeenkomst met de organisatie. De tweede hypothese luidt daarom:

Als de waarden van de externe partij conflicteren met de waarden van de respondenten, dan gaan de respondenten niet over tot een samenwerkingsverband met de externe partij.

3.4.3 Hypothese 3

Wanneer HRLM de waarden ‘altruïsme’ of ‘conformisme’ belangrijk vindt en de respondenten één van deze waarden ook belangrijk vinden, is de kans groot dat dit leidt tot eventuele samenwerking. Deze twee waarden versterken elkaar door middel van sterkere en nauwere relaties tussen personen: “*Benevolence and conformity both call for normative behaviour that promotes close relationships*” (Schwartz, 1992). HRLM kan hier verder op inspelen door dit meer toe te passen in de contentstrategie, waardoor het potentiële adverteerders kan overhalen tot adverteren. De laatste hypothese luidt daarom:

Als één van de waarden van de externe partij en van de respondenten benevolence (altruïsme) of conformity (conformisme) is, dan vergroot dit de kans op het versterken van de relaties tussen de externe partij en de respondenten.

4 Methodologie

Het beantwoorden van de probleemstelling gebeurt aan de hand van kwalitatief onderzoek. De onderzoeker maakt tevens gebruik van deskresearch. Het doel van het kwalitatieve onderzoek is om de waarden van de adverteerders te achterhalen en te koppelen aan content die hierbij aansluit. Vervolgens kijkt de onderzoeker naar de waarden van HRLM en of de waarden van de potentiële adverteerders daarbij aansluiten.

4.1 Methoden van onderzoek

Naast kwalitatief onderzoek is voor dit onderzoek gebruikgemaakt van deskresearch. Deskresearch, ook wel 'literatuuronderzoek' genoemd, maakt deel uit van het vooronderzoek (Verhoeven, 2010). Deskresearch vindt plaats voorafgaand aan de fieldresearch en dient ter oriëntatie op de probleemsituatie. Aan de hand van deskresearch is de situatie geschetst. Tevens dient het literatuuronderzoek als de theoretische onderbouwing van het onderzoek, zoals in hoofdstuk 3, Theoretisch kader, te lezen is (Verhoeven, 2010). Daarnaast staat kwalitatief onderzoek centraal binnen de afbakening van het onderzoek. Bij de kwalitatieve methoden van dataverzameling maakt de onderzoeker geen gebruik van cijfermatige gegevens. Bij kwalitatief onderzoek is directe feedback mogelijk en kunnen de respondenten hun meningen uiten tegenover de onderzoeker (Verhoeven, 2010). De onderzoeker wil de beweegredenen van de respondenten achterhalen door te vragen waarom bepaalde waarden belangrijk zijn, om die vervolgens te linken aan een passende content. De onderzoeker heeft dus gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat dit de methode is die de motieven en beweegredenen van mensen in kaart brengt (Meier & Broekhoff, 2012).

Het conceptueel model dat leidend is voor het onderzoek, is de Schwartz Value Survey (Schwartz, 1992). Het onderzoek richt zich op de waarden die de potentiële adverteerders hebben en welke content en/of artikelen zij bij deze waarden vinden passen. Achter iedere waarde liggen bepaalde motivaties verborgen, en dat is de reden waarom de onderzoeker heeft gekozen voor kwalitatief onderzoek door middel van interviews. De onderzoeker plant een afspraak in met de potentiële adverteerders op een moment en locatie naar keuze. Gezien het feit dat de respondenten de verschillende waarden van Schwartz moeten ordenen op belangrijkheid, is het een face-to-face interview. Het doel van een interview is het verzamelen van informatie over een bepaald onderwerp. Hierin staat de beleving van de respondent centraal (Verhoeven, 2010). De onderzoeker maakt gebruik van semigestructureerde interviews, wat wil zeggen dat er van tevoren een topic guide is opgesteld met daarin vooropgestelde, enigszins algemeen geformuleerde vragen. De onderzoeker mag hiervan afwijken en verder doorvragen wanneer de respondent iets interessants zegt. Door het inzetten van deze methode is doorvragen mogelijk. Het voordeel van deze methode van onderzoek voor HRLM is dat ze de beweegredenen voor bepaalde waarden en daarop aansluitende content van alle respondenten duidelijk in kaart brengt (Verhoeven, 2010).

4.1.1 Means-End Analysis

Het kwalitatieve onderzoek is gericht op het achterhalen van de waarden van de potentiële adverteerders. Om deze waarden concreet te maken, stelt de onderzoeker de vraag wat voor type content past bij de verschillende waarden. Wanneer HRLM deze waarden verwerkt in het aanpassen van de contentstrategie, kan de advertentiebasis weer gaan groeien. Tijdens het interview onderzoekt de onderzoeker door middel van de Schwartz Value Survey de waarden van de potentiële adverteerders. Gedurende dit onderzoek is om een aantal redenen voortdurend gekozen voor de top drie van waarden. Ten eerste is hiertoe besloten omdat deze drie door de respondenten het frequentst zijn genoemd, gezien de bijbehorende eindscores. Zodoende is te stellen dat deze elementen het sterkst spelen onder de drie verschillende doelgroepen. Kortom, de keuze voor de top drie is daarmee relevant voor zowel doelgroep als opdrachtgever. Ten tweede is het niet mogelijk om binnen de kaders van dit onderzoek ieder resultaat te bespreken en mee te nemen zonder het niet geringe risico om te verzanden in een onoverzichtelijke hoeveelheid gegevens.

De belangrijkste waarden vormen de input voor het kwalitatieve onderzoek. Wanneer de potentiële adverteerders deze waarden hebben geordend op belangrijkheid, vraagt de onderzoek per belangrijke waarden welke content hierop aansluit. Aan de hand van *triadic sorting* geven de respondenten aan welke waarden zij belangrijk vinden en hoe deze zich vertalen naar content voor HRLM. Het afnemen van diepte-interviews aan de hand van Reynolds en Gutman's (1988) *laddering-methode* leidt vervolgens naar kenmerken (content) passend bij deze waarden. HRLM kan deze kenmerken vervolgens implementeren in de content van het blad.

Reynolds en Gutman (1988) adviseren triadic sorting bij onderzoek naar waarden. De waarden die de doelgroep heeft gekozen en die door de onderzoeker zijn vastgesteld vormen de input voor de *top-down laddering*, oftewel *Means-End Analysis*. De Means-End Analysis koppelt product- of dienstattributen aan consequenties en aan waarden. Gutman (1982) noemt deze volgorde de Means-End Analysis of ladder. De antwoorden die de respondent geeft, leiden naar kenmerken bij de desbetreffende waarde. Deze kenmerken zorgen ervoor dat ze de waarden concreter maken. Het laten zien van verschillende contentideeën leidt tot concrete attributen. De laddering-methode kent twee verschillende methodes, namelijk bottom-up en top-down. Voor dit onderzoek hanteert de onderzoeker de top-down methode.

4.2 Onderzoeksdoelgroep

Dit onderzoek kent in totaal drie doelgroepen, namelijk makelaarskantoren, woon- en interieurzaken en kledingwinkels. Om het aantal verder af te baken is ervoor gekozen om de vier grootste makelaars in Haarlem te interviewen. Deze makelaarskantoren zijn verkozen aan de hand van de Nederlandse Vereniging van Makelaars en Taxateurs in onroerende goederen

(NVM). Voor de kledingwinkels en interieurzaken is gekeken naar A-locaties en op basis daarvan is een selectie gemaakt. In totaal neemt de onderzoeker van twaalf respondenten een interview af. Een onderzoek waarin te veel respondenten geïnterviewd zijn, is niet per definitie meer betrouwbaar vanwege het verzadigingseffect. Soms treedt het verzadigingseffect al na tien interviews op (Verhoeven, 2010). Om deze reden is ervoor gekozen om twaalf interviews af te nemen, vier bij makelaarskantoren, vier bij woon- en interieurzaken en vier bij kledingwinkels. Tabel 1 geeft het respondentenschema weer.

Soort	Segmentatie	Aantal respondenten
Makelaarskantoren	Top vier grootste makelaarskantoren van Haarlem	vier
Meubel- en interieurzaken	A-locatie (centrum Haarlem)	vier
Kledingwinkels	A-locatie (centrum Haarlem)	vier

Tabel 1: Respondentenschema, bron: verbatims

4.3 Datacollectie

Dit onderzoek verzamelt gegevens met kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews. Kwalitatief onderzoek is verkozen boven kwantitatief vanwege de open aard die ondervraagden de mogelijkheid biedt om mee te denken met de onderzoeker over bijvoorbeeld de vraag welke content aansluit bij de verkozen waarden. Deze ondervragingstechniek is productief aangezien de onderzoeker hiermee geïnterviewden kan uitdagen om nieuwe ideeën en/of opvattingen te overwegen (Baarda et al., 2013). Die aanpak is cruciaal om diepgravende gegevens te verkrijgen over hoe HRLM zijn contentstrategie kan aanpassen om zo het aantal adverteerders te kunnen vergroten.

Aan de hand van drie stappen verwerkt de onderzoeker de data. De interviews zijn direct na afname omgezet in verbatims. Na het verwerken en uitschrijven van de interviews, moet de onderzoeker vervolgens de tekst ordenen. De volgende stap is het omzetten van relevante informatie naar analyseschema's. Dit gebeurt door de tekst te comprimeren en de gegeven antwoorden te reduceren en terug te brengen tot de kern. Dit gebeurt aan de hand van het opdelen van de gegeven antwoorden, door deze te labelen (Baarda et al., 2013). Stap 2 is het labelen van de gekozen fragmenten, namelijk een quote uit een verbatim. Door het toepassen van *labeling* geeft de onderzoeker expliciet aan wat het onderwerp van ieder fragment is. Door labelen toe te passen op de interviews schetst de onderzoeker een duidelijk beeld, waardoor hij verschillende interviews eenvoudiger met elkaar kan vergelijken (Baarda et al., 2013). De laatste stap is het analyseren van deze gegevens aan de hand van de gelabelde fragmenten. Door het labelen is een grote hoeveelheid data gereduceerd tot een relatief klein aantal labels. De labels zorgen ervoor dat de onderzoeker verbanden kan leggen (Baarda et al., 2013).

4.4 Operationalisatie

In de operationalisatie zijn de begrippen uit de onderzoeksopzet ontwikkeld tot meetbare instrumenten (Verhoeven, 2010). Een beantwoording van de centrale vraag geschiedt middels het beantwoorden van de deelvragen. Om die reden is de operationalisatie hieronder per deelvraag omschreven.

4.4.1 Deelvraag 1

Wat zijn de huidige waarden van HRLM?

Door middel van een gestructureerd interview en deskresearch geeft de onderzoek antwoord op deze deelvraag, die zich richt op welke waarden HRLM wil uitdragen. Door middel van kwaliteitsonderzoek komt aan bod welke waarden de organisatie belangrijk vindt voor het blad. Aan de hand van deskresearch analyseert de onderzoeker of deze waarden overeenkomen met de content van het blad. Wanneer dat niet het geval is, maar de organisatie wel aangeeft dit belangrijk te vinden en uit te dragen, kan hier een advies uit voortvloeien. Het gesprek vindt plaats met de respondenten en met de hoofdredacteur, die tevens de eigenaresse van het blad is. De gesprekken vinden face-to-face plaats door middel van de Schwartz Value Survey.

4.4.2 Deelvraag 2

Welke waarden vinden potentiële adverteerders belangrijk in de HRLM-contentstrategie?

Om hierop antwoord te kunnen geven, is het inzetten van fieldresearch door gebruik te maken van diepte-interviews een geschikt middel. De potentiële adverteerders krijgen dezelfde vragenlijst als HRLM, alleen gaat de onderzoeker er hier dieper op in. Door middel van laddering kan de onderzoeker de gegeven waarden concreter maken door ze te koppelen aan content. In de vragenlijst staan vragen over wat de waarden zijn voor de respondenten en welke content de respondenten hieraan koppelen. De stap die hieraan voorafgaat is een koppeling van waarden met kenmerken die het eenvoudiger maken om tot content te komen. Per doelgroep komen er verschillen ideeën over content aan bod, die aansluit op de doelgroep. Aan de hand daarvan vergelijkt het onderzoek de waarden van de potentiële adverteerders met de waarden van HRLM. Vervolgens kan HRLM zijn contentstrategie aanpassen op de verschillende waarden en contentideeën van de doelgroepen om zo meer adverteerders te kunnen bereiken.

4.4.3 Topic guide

Het afnemen van de interviews gebeurt aan de hand van een vooraf opgestelde topic guide. Een 'topic guide' is een overzicht van vragen, opgesteld aan de hand van de deelvragen (Verhoeven, 2010). Het inzetten van een topic guide geeft de interviewer de mogelijkheid aan alle respondenten dezelfde vragen te stellen. Het voordeel hiervan is dat het ook mogelijk is om door te vragen om tot het gewenste antwoord te kunnen komen. Daarnaast kan de subjectiviteit van de onderzoeker zo beperkt mogelijk blijven (Verhoeven, 2010). De interviewer maakt voor

topic 1, Waarden, gebruik van een gestructureerd onderzoek. Hierbij houdt de interviewer zich aan een vastgesteld interviewschema. Het voordeel van deze techniek is dat de respondenten onder dezelfde omstandigheden en op dezelfde manier de vragen krijgen voorgelegd, wat de validiteit van het interview verhoogt (Verhoeven, 2010). Voor de rest van het interview maakt de onderzoeker gebruik van open interviews, oftewel semigestructureerd. Bij open interviews is er ruimte voor inbreng van de respondenten waardoor er meer speelruimte ontstaat (Verhoeven, 2010). Daarnaast maakt de interviewer gebruik van deze vorm van interviewen, omdat die het mogelijk maakt om de achterliggende motivaties van de genoemde waarden te achterhalen. Daarnaast kunnen de respondenten specifiekere kenmerken geven aan de waarden in relatie tot content door het gebruik van de top-down ladder method (zie bijlage V voor de topic guide).

4.4.4 Deelvraag 3

Wat doen de concurrenten?

Door middel van deskresearch geeft het onderzoek antwoord op deze deelvraag. In totaal onderzoekt de onderzoeker drie concurrenten die vergelijkbaar zijn met HRLM. Door middel van het uitvoeren van deze concurrentieanalyse kan de onderzoeker HRLM vergelijken met de concurrenten op bepaalde vlakken die voor het onderzoek van belang zijn.

4.4.5 Operationalisatie hypothesen

Deze paragraaf operationaliseert de gestelde hypothesen zoals eerder beschreven in het hoofdstuk 'Theoretisch kader'. De hypothesen hebben alle drie betrekking op het kwalitatieve onderzoek onder de verschillende doelgroepen.

Hypothese 1: *Als de waarden van een externe partij overeenkomen met de waarden van de respondent, dan is de respondent gemotiveerder om zich verbonden te voelen met de betreffende partij.*

De 'waarden voor de respondenten' betreft welke waarden zij belangrijk vinden vanuit hun organisatie en hoe dit zich vertaalt in de content voor in het blad. Dit meet het onderzoek door middel van het inzetten van de Schwartz Value Survey. Tijdens de interviews met HRLM en met de potentiële adverteerders moeten de verschillen partijen aangeven welke waarden zij belangrijk vinden voor hun organisatie. Als blijkt dat de waarden van HRLM overeenstemmen met de waarden van de potentiële adverteerders, kan dit leiden tot sterke relaties en daardoor een verhoogde kans dat de respondenten gaan adverteren in HRLM. Wanneer HRLM zijn waarden bijstelt en aanpast aan de waarden van de adverteerders, kan dit de kans op meer betrokkenheid bij de respondenten vergroten. Dit leidt mogelijk eerder tot een samenwerking, dan wanneer de waarden van HRLM conflicteren met die van de adverteerders. Deelvraag 1 en 2 maken het mogelijk antwoord te geven op deze hypothese.

Hypothese 2: *Als de waarden van de externe partij conflicteren met de waarden van de respondenten, dan gaan de respondenten niet over tot een samenwerkingsverband met de externe partij.*

Uit de interviews komt naar voren welke waarden de verschillende partijen hebben. Wanneer de waarden van HRLM conflicteren met de waarden van de doelgroep, leidt dit eerder tot afkeer dan samenwerking. Deze hypothese is relevant om de bestaande content van HRLM te kunnen meten. HRLM zou dan zijn waarden en content moeten aanpassen om zo op één lijn te komen met potentiële adverteerders. Wanneer de organisatie haar contentstrategie aanpast op de behoeften van de adverteerders, kan dit de kans op samenwerking vergroten. Deelvraag 1 en 2 maken het mogelijk antwoord te geven op deze hypothese.

Hypothese 3: *Als één van waarden van de externe partij en van de respondenten benevolence (altruïsme) of conformity (conformisme) is, dan vergroot dit de kans op het versterken van de relaties tussen de externe partij en de respondenten.*

Deze hypothese is onderzocht middels kwalitatief onderzoek. Dit wil zeggen dat wanneer de waarden van HRLM en de potentiële adverteerders dicht bij elkaar in de cirkel liggen en met elkaar congrueren, dit de kans op samenwerking vergroot. De onderzoeker toetst deze hypothese middels interviews. Deelvraag 1 en 2 maken het mogelijk antwoord te geven op deze hypothese.

5 Resultaten

De resultaten beschrijven de top drie van waarden van de organisatie en de onderzoeker vergelijkt deze met de top drie waarden van de drie verschillende doelgroepen. Vervolgens zijn verschillende uitspraken gedaan over wat de potentiële adverteerder graag terug wil zien in het blad en hoe de verkozen waarden hierbij aansluiten. Daarnaast is beschreven wat de potentiële adverteerders van de huidige content van HRLM vinden. De huidige content van HRLM beoordelen de respondenten als negatief.

Deelvraag 3, wat de concurrenten doen, is beantwoord in de situatieschets. Vandaar dat dit hoofdstuk alleen de resultaten van deelvraag 1 en deelvraag 2 weergeeft en beantwoordt.

5.1 Resultaten deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt als volgt: 'Wat zijn de huidige waarden van HRLM?' Deze deelvraag is beantwoord door middel van kwalitatief onderzoek door vraaggesprekken met HRLM af te nemen en deskresearch te doen. Het uitgeschreven gespreksverslag voor deze deelvraag staat in bijlage VI.

5.1.1 Resultaten waarden HRLM

HRLM heeft de waarden van Schwartz beoordeeld aan de hand van een vijfpunts-Likertschaalverdeling. De tien kernwaarden zijn aan de hand van meerdere ondergelegen waarden voorgelegd aan de respondent (zie bijlage VI). Zoals besproken in het hoofdstuk Methodologie, is er voor dit onderzoek constant een top drie in waarden gekozen. De waarden 'altruïsme', 'prestatie' en 'zelfbepaling' scoren voor HRLM het hoogst. De waarden zijn gemiddelden van de beoordelingen van de Likertschaal.

Altruïsme

HRLM geeft aan contact met de stad en met de adverteerders belangrijk te vinden. Ware vriendschap vindt HRLM erg belangrijk. Ware vriendschap met de lezer en met de adverteerders is belangrijk voor de organisatie (zie bijlage VI). De ondergelegen waarden 'loyaliteit' en 'eerlijkheid' dragen bij aan het behalen van de waarde altruïsme. De ondergelegen waarden 'ware vriendschap', 'loyaliteit', 'eerlijkheid', 'behulpzaamheid' en 'verantwoordelijkheid' scoren als 'uiterst belangrijk'. De organisatie voelt zich verantwoordelijk naar de inwoners van de stad Haarlem toe. Dit uit ze door de stad via de stadsglossy te informeren over gebeurtenissen die plaatsvinden in de stad. Behulpzaamheid uit zich in het blad door bijvoorbeeld content over de zorg in Haarlem te plaatsen, waarin verschillende instellingen een kort artikel schrijven over bijvoorbeeld hulp voor ouderen.

Prestatie

Zowel machts- als prestatiewaarden richten zich op sociale waardering. De waarde 'prestatie' (bijvoorbeeld ambitieus) benadrukt echter de actieve demonstratie van succesvolle prestaties in concrete interactie. Binnen de kernwaarde 'prestatie' scoren alle ondergelegen waarden als 'uiterst belangrijk' (5) met uitzondering van de ondergelegen waarde 'invloedrijk'. Deze scoort een 4 (belangrijk). De reden hiervan is dat HRLM 'invloedrijk' liever benoemt als 'inspirerend'. Het wil de lezers inspireren met nieuwe informatie over de stad en wat er speelt in de stad Haarlem. De term 'invloedrijk' interpreteert de organisatie als negatief.

Zelfbepaling

Daarnaast scoort 'zelfbepaling' ook erg hoog. De organisatie geeft aan de ondergelegen waarde 'nieuwsgierigheid' erg belangrijk te vinden. Nieuwsgierigheid uit zich in de voortdurende zoektocht van de organisatie naar nieuwe informatie over de stad. Het blad moet weten wat er gebeurt in de stad en of hoe het daar als stadsglossy op in kan springen.

5.2 Resultaten deelvraag 2

Deelvraag twee luidt als volgt: *'Welke waarden vinden potentiële adverteerders belangrijk in de HRLM-contentstrategie?'* Deze deelvraag is beantwoord door middel van kwalitatief onderzoek door vraaggesprekken af te nemen met de drie verschillende gekozen doelgroepen. Eerst is er gekeken naar de vraag welke waarden de doelgroep belangrijk vindt en hoe dit zich vertaalt naar passende content in HRLM. De verwijzingen naar analyseschema's (zie bijlage VIII) zijn gebaseerd op de uitgeschreven interviews (zie bijlage VII).

5.2.1 Resultaten waarden doelgroepen

De respondenten hebben de waarden beoordeeld aan de hand van een vijfpunts-Likertschaalverdeling. De tien kernwaarden zijn aan de hand van meerdere ondergelegen waarden voorgelegd aan de respondenten (zie bijlage IV). Tabel 2 geeft alle beoordeelde waarden van de drie verschillende doelgroepen weer en de waarden van HRLM.

Waarden	HRLM	Makelaarskantoren (Groep 1)	Meubel- en interieurwinkels (Groep 2)	Kledingwinkels (Groep 3)
Universalisme	3,67	4,08	3,91	3,89
Altruïsme	4,33	4,50	4,38	4,19
Traditie	3,40	2,75	3,20	2,70
Conformisme	3,25	4,19	4,56	4,06
Veiligheid	3,86	3,79	3,86	3,82
Macht	3,00	3,35	3,60	3,30
Prestatie	4,80	4,60	4,40	4,55
Hedonisme	4,00	4,00	4,67	4,75
Stimulatie	3,00	3,24	3,56	3,75
Zelfbepaling	4,83	4,09	4,54	4,46

Tabel 2: Waardebeoordeling doelgroepen, bron: auteur

De top drie waarden van:

- makelaarskantoren: altruïsme, prestatie en conformisme
- meubel- en interieurwinkels: prestatie, conformisme en hedonisme
- kledingwinkels: prestatie, hedonisme en zelfbepaling

Altruïsme

Zowel HRLM als doelgroep 1 (de makelaarskantoren) beoordeelt de waarde 'altruïsme' als belangrijk. Voor deze waarde is ervoor gekozen om alleen een analyseschema te maken van de respondenten uit doelgroep 1 (makelaarskantoren), omdat deze waarde zich bij de andere groepen niet in de top drie bevindt. De respondenten geven aan dat behulpzaamheid en eerlijkheid belangrijke elementen zijn voor het uitdragen van deze kernwaarde. Een enkeling geeft aan dat gelijkheid en verantwoordelijkheid ook belangrijk zijn. Daarnaast geeft het merendeel van de respondenten aan dat deze waarde zich voornamelijk extern uit. Een enkeling geeft aan dat deze waarde zich intern uit. Respondent 1 geeft aan dat deze waarde aansluit bij de familiecultuur die de groep wil nastreven, zo blijkt uit analyseschema 1 (bijlage VIII).

Conformisme

De waarde 'conformisme' scoort bij groep 1 en 2 hoog, en behoort daarom tot de top drie. Bij HRLM scoort deze waarde als noch belangrijk, noch onbelangrijk. Voor deze waarde is alleen een analyseschema gemaakt van groep 2 (meubel- en interieurwinkels) en groep 3 (kledingwinkels), omdat voor de respondenten uit groep 1 (makelaarskantoren) deze waarde zich niet in de top drie bevindt. Uit analyseschema 2 blijkt dat de respondenten respect en beleefdheid belangrijke factoren vinden voor het uitdragen van deze waarde. Conformisme staat voor het in stand houden van relaties. Dit komt overeen met de argumentatie van de

respondenten. Zo zegt respondent 8 dat wanneer een organisatie goed voor de klanten zorgt en respect toont, dit de kans vergroot op het behouden van klanten en het binnenhalen van potentiële klanten (analyseschema 2, bijlage VIII). Dit kan een organisatie volgens het merendeel van de respondenten slechts bereiken door de mensen met respect te behandelen en beleefd te zijn (zie analyseschema 2, bijlage VIII). Volgens de theorie versterken de waarden 'altruïsme' en 'conformisme' elkaar en resulteert dit in sterkere relaties.

Prestatie

Opvallend is dat de respondenten uit de drie verschillende segmenten de waarde 'prestatie' als belangrijk beschouwen. Binnen de cirkel van Schwartz (1992) valt prestatie onder zelfverbetering. De respondenten vinden de kernwaarde 'prestatie' belangrijk. De respondenten vinden initiatief een belangrijke uiting voor deze waarde. Respondent 10 geeft aan dat een bedrijf zich alleen kan ontwikkelen door initiatief te nemen en zelf actie te ondernemen (zie analyseschema 3, bijlage VIII). Een enkele respondent zegt dat bekwaam personeel en klantenbinding ook bijdragen aan de waarde 'prestatie'.

Hedonisme

Naast de waarde 'prestatie' vinden de respondenten uit de branche kledingwinkels en meubel- en interieurzaken ook de waarde 'hedonisme' belangrijk. Prestatie en hedonisme hebben beide betrekking op egocentrische tevredenheid, waardoor deze goed samen kunnen werken (Schwartz, 1992). Bij HRLM staat deze waarde niet in de top drie, maar scoort ze wel als belangrijk. De respondenten geven aan plezier een belangrijke en kenmerkende uiting te vinden van de waarde 'hedonisme'. De respondenten geven aan dat deze waarde zich zowel intern als extern uit. Intern uit ze zich in het plezier op de werkvloer onderling en extern proberen de respondenten het plezier over te dragen in de producten die zij aanbieden. De producten moeten ervoor zorgen dat de klanten een plezierig, blij leven leiden. Respondent 9 zegt hierover dat wanneer het personeel gelukkig is en plezier heeft in het werk, dit zich extern uit naar de klanten (zie bijlage 4, analyseschema VIII). Een enkeling geeft aan een gelukkig mens te linken aan de waarde 'hedonisme'.

Zelfbepaling

Voor de waarde 'zelfbepaling' is ervoor gekozen om alleen een analyseschema te maken van groep 3 (kledingwinkels), omdat bij de andere groepen deze waarde zich niet in de top drie bevindt. De respondenten geven aan vrijheid en creativiteit belangrijke waarden te vinden voor de waarde 'zelfbepaling'. Vrijheid uit zich voor de respondenten in de vrijheid om eigen doelen te bepalen en zelf te kiezen wat wel en wat niet te doen. Creativiteit uit zich in een constante zoektocht naar vernieuwing, maar ook in een bepaalde uitstraling die de respondenten willen overbrengen naar buiten toe (zie analyseschema 5, bijlage VIII).

5.2.2 Resultaten content

Met de vraag wat voor soort content de respondenten terug willen zien in de Haarlemse Stadsglossy, moet blijken of zij op basis van die gegevens in de toekomst over zouden gaan tot adverteren in het blad. De formulering van de resultaten geschiedt aan de hand van de onderwerpen die naar voren zijn gekomen tijdens het interview. De analyseschema's die gekoppeld zijn aan content zijn ingedeeld per doelgroep.

Thema's toevoegen

Respondent 3 (analyseschema 6) en respondent 5 (analyseschema 7) geven aan dat het koppelen van thema's het blad meer inhoud geeft en zorgt voor variatie. De thema's lopen uiteen van duurzaamheid tot wonen en gezondheid. De respondenten geven aan dat door het koppelen van thema's aan verschillende edities, HRLM gericht te werk kan gaan en daardoor ook gericht adverteerders kan zoeken. Respondent 5 geeft aan dat deze thema's zorgen voor vernieuwing in het blad. Respondent 3 geeft aan dat het thema 'duurzaamheid' een gemis is in het blad. In een tijd waarin duurzaamheid een belangrijke rol speelt en waar steden zich steeds meer moeten aanpassen, is dat een opening voor een stadsglossy om de inwoners van Haarlem daarover te informeren.

Rubrieken toevoegen

Uit analyseschema 7 blijkt dat de respondenten een rubriek over wonen terug willen zien in het blad met daarin verschillende tips en interieuradviezen uitgelicht. Respondent 8 geeft aan de rubriek 'wonen' wel gekoppeld te willen zien aan de stad door oude grachtenpanden in Haarlem uit te lichten en hieraan verschillende meubelwinkels te koppelen in combinatie met interieuradvies (zie analyseschema 7, bijlage VIII). Een enkeling geeft aan meer content terug te willen zien over een luxe levensstijl.

Uit analyseschema 8 blijkt dat de respondenten een rubriek 'mode' missen in het blad (zie bijlage VIII). Daarnaast geven de respondenten aan dat de stadsglossy te weinig over de stad schrijft, waardoor het blad ook diepgang mist. Waar respondent 10 aangeeft meer ruimte in het blad te willen voor promotiepagina's, geeft respondent 9 aan een rubriek te willen over bijzondere ondernemers uit de stad. Door over hen te schrijven en het verhaal te lezen over de persoon achter het succesvolle bedrijf, creëert het blad tegelijkertijd meer diepgang en meer affiniteit met de stad.

Uit analyseschema 6 komt naar voren dat de respondenten meer redactionele artikelen terug willen zien over woonwijken die buiten het centrum van Haarlem liggen. De huidige content van het blad vinden de respondenten niet breed genoeg. Wanneer het blad schrijft over woonwijken in Haarlem, gaat het voornamelijk over wijken in het centrum. De respondenten geven aan meer content te willen zien over wat zich afspeelt binnen de verschillende woonwijken buiten

het centrum, zodat HRLM ook meer betrokkenheid creëert. Respondent 1 geeft aan meer een koppeling te willen zien tussen redactionele inhoud over wijken en de adverteerder, waarin het blad schrijft over wat er speelt in een bepaalde wijk en daaraan een makelaar koppelt, die vertelt welke huizen er te koop staan in en om die woonwijk (zie analyseschema 6, bijlage VIII). Een enkeling geeft aan meer content te willen zien over wat voor projecten er plaatsvinden in de stad.

Connectie content met waarden

Meer content over woonwijken sluit aan bij de waarde 'altruïsme'. Altruïsme staat voor het behouden en verbeteren van het welzijn van degenen met wie men frequent contact heeft (de 'in-groep'). HRLM heeft contact met de stad en met de inwoners van de stad en informeert hen over wat er gebeurt in de stad.

Uit analyseschema 7 blijkt dat de respondenten van de doelgroep meubel- en interieurzaken een rubriek over wonen willen, met daarin artikelen over interieuradvies en welke trends er zijn op het gebied van wonen. De rubriek over wonen, met interessante tips en adviezen, draagt bij aan de waarde 'hedonisme'. De respondenten geven aan dat plezier bijdraagt aan een opwindend en blij leven en daarom aansluit bij deze waarde. Respondent 5 geeft aan dat een thema over gezondheid bijdraagt aan de waarde 'altruïsme', omdat gezonde nachtrust belangrijk is voor het welzijn van de mens (zie bijlage VIII).

Uit analyseschema 8 blijkt dat de respondenten uit de doelgroep kledingwinkels een rubriek over mode missen. De respondenten geven aan content te willen zien over mode en winkelen in de stad. Deze vorm van content, het uitlichten van de mooie en gezellige straten van Haarlem, sluit aan bij de waarde 'hedonisme'. Daarnaast geeft respondent 9 aan de rubriek 'portretten' toe te willen voegen, waarin verschillende ondernemers uit de stad aan het woord komen. Deze vorm van content sluit aan bij de waarde 'prestatie'. Binnen deze rubriek gaat het heel erg om het succesverhaal achter de persoon, waardoor deze goed aansluit bij de waarde 'prestatie'.

5.3 Overige resultaten

Naast bovenstaande resultaten is gedurende de interviews gebleken dat de afnemers uitgesproken opvattingen/meningen hebben over de huidige content van HRLM. Daarom is er besloten deze gegevens mee te nemen in dit onderzoek, gezien de relevantie ervan voor de opdrachtgever. HRLM heeft immers baat bij inzage in hoe afnemers het blad beoordelen. Het kan namelijk wel optimaal inspelen op de waarden van de afnemers, maar als de adverteerders niet tevreden zijn over de content in het blad, dan heeft het alsnog weinig effect.

Uit analyseschema 8 blijft dat de respondenten aangeven HRLM weinig vernieuwend te vinden. Daarnaast geven de respondenten aan dat het blad een beperkte content heeft en vooral is gericht op het centrum van de stad. Zo zegt respondent 11 dat het blad gericht is op het centrum en niet op de gebieden buiten het centrum (zie analyseschema 9, bijlage VIII). Een enkeling geeft aan het blad oubollig en meer voor huisvrouwen te vinden. Daarnaast zeggen enkele respondenten dat het blad allure mist en vrijwel geen content heeft over bijvoorbeeld een sterrenrestaurants of mooie auto's. Een enkeling geeft aan het blad wel leuk te vinden, maar verder niet bijzonder. De totale beoordeling van de stadsglossy is niet positief, en dit is mede een reden waarom de potentiële adverteerders niet overgaan tot adverteren in het blad.

5.4 Hypotheses

De bovenstaande resultaten geven tevens inzicht in het aannemen of verwerpen van de drie hypothesen.

Hypothese 1: *Als de waarden van een externe partij overeenkomen met de waarden van de respondent, dan is de respondent gemotiveerder om zich verbonden te voelen met de betreffende partij.*

Op basis van de resultaten uit deelvraag 1 en deelvraag 2 kan de onderzoeker hypothese 1 aannemen. De resultaten tonen aan dat de respondenten ongeveer dezelfde waarden belangrijk vinden en zich daardoor wel gemotiveerd voelen om over te gaan tot adverteren, maar het onderzoek wijst tevens uit dat waarden alleen niet voldoende zijn, omdat content een belangrijke rol speelt bij de uiting van deze waarden. De respondenten geven prioriteit aan dezelfde waarden als HRLM, maar geven aan dat het blad met de huidige content afwijkt van deze waarden.

Hypothese 2: *Als de waarden van de externe partij conflicteren met de waarden van de respondenten, dan gaan de respondenten niet over tot een samenwerkingsverband met de externe partij.*

Op basis van de resultaten uit deelvraag 1 en deelvraag 2 kan de onderzoeker deze hypothese aannemen. Deze hypothese is relevant om de bestaande content van HRLM te kunnen meten. De huidige content van HRLM conflicteert met de waarden van de respondenten, waardoor zij zich niet aangetrokken voelen tot het blad en niet overgaan tot adverteren (samenwerkingsverband).

Hypothese 3: *Als één van waarden van de externe partij en van de respondenten benevolence (altruïsme) of conformity (conformisme) is, dan vergroot dit de kans op het versterken van de relaties tussen de externe partij en de respondenten.*

Op basis van de resultaten uit deelvraag 1 en deelvraag 2 is deze hypothese verworpen. De resultaten tonen aan dat de respondenten die over de waarden 'altruïsme' of 'conformisme' beschikken, geen sterkere band tonen tussen de respondenten en de organisatie. Conformisme scoort bij HRLM laag en is daarmee onbelangrijk voor de organisatie. De respondenten geven aan de waarde 'conformisme' wel als belangrijk te beschouwen. De waarde 'altruïsme' alleen is niet voldoende voor het versterken van de relatie tussen HRLM en de potentiële adverteerders. Zoals blijkt uit hypothese 1 zijn daar meerdere waarden voor nodig, die leiden tot meer verbondenheid met de organisatie.

6 Conclusie

Uit de resultaten blijkt dat de waarden van HRLM niet heel veel verschillen van de waarden van de doelgroepen. Desondanks is er geen versterkende band tussen de partijen. Daarnaast mist het blad verschillende vormen van content over mode, wonen en het beter belichten van de stad. Als laatste komt naar voren dat de doelgroepen niet tevreden zijn over de huidige content en uitstraling van het blad.

6.1 Deskresearch concurrentieanalyse

In tegenstelling tot de concurrenten schrijft HRLM niet over mode of wonen. De concurrent LEVEN! heeft per editie gemiddeld advertenties van zes makelaarskantoren. HRLM heeft slechts één makelaar als adverteerder per editie. Daarnaast schrijven de concurrenten veelal over winkelgebieden in en rondom de stad. HRLM focust zich alleen op het winkelgebied in het centrum. Waar de concurrenten een rubriek hebben over de 'gouden boetiekjes' gevestigd in de zijstraatjes van de stad, schrijft HRLM hier helemaal niet over. Daarnaast is er ook een groot contrast tussen het soort adverteerders in HRLM en LEVEN! De concurrent kent grote adverteerders, zoals de Mercedes-Benz-dealer, de BMW-dealer, de Bijenkorf, ZARA Home, de Rabobank, de Hunkemöller, enzovoort. Daarnaast beschikken de andere twee concurrenten ook over grotere en luxere bedrijven als adverteerders. De conclusie die hieruit volgt, is dat HRLM het in vergelijking met zijn concurrenten niet zo goed doet. HRLM kent veelal kleine adverteerders, die weinig zekerheid bieden. De grote bedrijven adverteren niet in HRLM, maar wel in de bladen van de concurrenten. Daarnaast is de inhoud van het blad beperkt en is het voornamelijk gericht op het centrum van Haarlem. In vergelijking met de concurrenten is de uitstraling van HRLM simpel. De concurrenten plaatsen professionele, creatieve en modieuze coverfoto's en gebruiken rustige kleuren, dit in tegenstelling tot HRLM.

6.2 Waarden alleen niet voldoende

Uit de resultaten van deelvraag 1 komt naar voren dat de top drie waarden van HRLM altruïsme, prestatie en zelfbepaling zijn. Volgens McClelland (1961) is dat geen toeval en komt dit doordat prestatiemotivatie te maken heeft met het voldoen aan interne normen van uitmuntendheid. Deze waarde komt tot uitdrukking door middel van de waarde 'zelfbepaling'. Uit de resultaten van deelvraag 2 komt naar voren dat zowel HRLM als doelgroep 1 (makelaarskantoren) en doelgroep 3 (kledingwinkels) twee waarden hebben die met elkaar overeenstemmen. Deze twee doelgroepen verschillen op één waarde na met de waarden van de organisatie. De top drie waarden van de makelaarskantoren zijn: altruïsme, prestatie en conformisme. Naast de waarde 'altruïsme' beoordelen deze groep en de organisatie ook de waarde 'prestatie' als belangrijk. Volgens de theorie horen deze twee waarden met elkaar te conflicteren. Volgens de theorie kan het nastreven van prestatiewaarden conflicteren met het nastreven van de waarde 'altruïsme'. Het streven naar succes voor zichzelf belemmert waarschijnlijk acties die gericht zijn op het verbeteren van het welzijn van anderen die hulp

nodig hebben (Schwartz, 1992). De top drie van de kledingwinkels zijn: prestatie, hedonisme en zelfbepaling. Wanneer beide partijen vrijwel dezelfde waarden uitdragen, leidt dit volgens de theorie tot een sterkere band. Dit is echter niet het geval. Hieruit blijkt dat alleen waarden niet voldoende zijn om adverteerders aan te trekken. Dit kan komen doordat de organisatie haar eigen waarden niet goed op orde heeft. Deze top drie waarden komen echter niet naar voren in de content die het blad aanbiedt, terwijl de organisatie wel aangeeft dat dit hun top drie is. Vervolgonderzoek moet hier nadere duidelijkheid in scheppen. De doelgroep meubel- en interieurzaken verschilt het meest van de waardebeoordeling van HRLM op de waarden 'prestatie', 'conformisme' en 'hedonisme'. Om meer betrokkenheid te krijgen moet HRLM zich focussen op de waarde 'hedonisme'. De waarden 'zelfbepaling' en 'hedonisme' hebben binnen de cirkel een positief verband met elkaar en versterken elkaar. Daarnaast deelt de waarde 'hedonisme' elementen van zowel het domein 'openheid voor verandering' als het domein 'zelfverbetering'. Binnen het domein 'zelfverbetering' vallen de waarden 'prestatie', 'macht' en 'hedonisme'. Hedonisme deelt elementen van zowel openheid voor verandering als zelfverbetering. Binnen de cirkel van Schwartz congrueert hedonisme goed met de waarde 'prestatie', waardoor deze waarde goed aansluit bij HRLM.

6.3 Content onvolledig

De respondenten vinden de huidige content van het blad beperkt. Zij geven aan de volgende vormen van content terug te willen zien in het blad:

- Per editie thema's toevoegen aan het blad. De thema's die het meest genoemd zijn, zijn thema's over duurzaamheid in combinatie met wonen, en een thema over gezondheid of wonen. Thema's moet ervoor zorgen dat het blad meer variatie krijgt en het eenvoudiger maakt om adverteerders te vinden.
- Rubrieken toevoegen. De bedoelde rubrieken zijn wonen, mode, portretten en promotiepagina's. De invulling voor de rubriek 'wonen' is vooral gericht op trends, tips en interieuradvies. De invulling voor de rubriek 'mode' is gericht op trends en welke verborgen winkelstraten de stad kent. De rubriek 'portretten' is gericht op het interviewen van bijzondere ondernemers uit de stad, waarin zij over hun succes vertellen. De rubriek 'promotie' gaat over verschillende bedrijven die hun bedrijf of product kunnen promoten met een redactionele opmaak.
- Meer content over de stad Haarlem en welke projecten zich binnen de stad afspelen. Daarnaast moet het blad meer kijken buiten het centrum van de stad belichten.

De respondenten geven aan meer content te willen over de wijken in Haarlem en de stad breder te belichten. Dit sluit aan bij de waarde 'altruïsme'. Daarnaast geven de respondenten aan meer content te willen over wonen in combinatie met leuke feitjes, tips en interieuradviezen. Deze vorm van content sluit aan bij de waarde 'hedonisme', omdat ze erg gericht is op de ondergelegen waarden 'plezier' en 'jezelf verwennen'. Als laatste geven de respondenten aan

meer content over mode te willen zien met een combinatie van winkelgebieden in de stad. Dit sluit aan bij de waarde 'hedonisme'. De rubriek 'portretten' sluit aan op de waarde 'prestatie', omdat deze rubriek gaat over succesverhalen van ondernemers uit de stad.

6.4 Conclusie mening van doelgroepen over HRLM

De respondenten zijn niet positief over de huidige content en de uitstraling van het blad. De respondenten vinden dat het blad weinig vernieuwend is en dat de content zich beperkt tot alleen informatie over de stad. Dit is strijdig met de visie van de organisatie. De organisatie geeft aan wél veel te vertellen over de stad, maar dit is niet hoe de potentiële adverteerders dit zien. De respondenten vinden dat de stadsglossy meer moet informeren en amuseren. Amuseren gebeurt door middel van de waarde 'hedonisme'. Opvallend is dat de organisatie deze waarde wel belangrijk vindt, maar deze zich niet in de top drie bevindt. Daarnaast is de uitstraling van het blad saai en oubollig. Het blad moet werken aan zijn uitstraling, om zo het 'glossy-aspect' sterker neer te zetten. Op dit moment mist het blad allure en is het eentonig in de content. Kortom, het blad mist een duidelijke content en de uitstraling van het blad is niet toereikend.

6.5 Beantwoording probleemstelling

'Hoe kan HRLM zijn contentstrategie verbeteren door deze af te stemmen op de afnemerswaarden, zodat het adverteerderspercentage makkelijker kan groeien?'

HRLM kan zijn contentstrategie verbeteren door de content aan te passen op de waarden van de potentiële adverteerders. Door de content van HRLM meer te laten focussen op de afnemerswaarde 'hedonisme' kan dit de kans op meer adverteerders vergroten. Dit kan HRLM bewerkstelligen door per editie thema's te koppelen aan het blad. Op die manier kan HRLM gericht adverteerders zoeken per editie. Daarnaast kan het blad zijn contentstrategie verbeteren door rubrieken over mode en kleding toe te voegen. Deze rubrieken zijn gericht op het plezier van wonen en winkelen in de stad Haarlem.

Daarnaast is de afnemerswaarde 'prestatie' een belangrijke waarde om toe te voegen aan de content van het blad. Dit kan HRLM bewerkstelligen door content te plaatsen over portretten van belangrijke ondernemers uit de stad die iets vertellen over hun behaalde successen. Als laatste kan HRLM de stad breder belichten door de inwoners meer te informeren over projecten die in de stad plaatsvinden en meer te schrijven over verschillende woonwijken die buiten het centrum van Haarlem liggen. Deze vorm van content sluit aan bij de waarde 'altruïsme', waarbij HRLM als gids dient voor de inwoners. Kortom, de organisatie moet zich focussen op de waarden 'hedonisme', 'prestatie' en 'altruïsme'. Om dit te kunnen bereiken moeten ze hier gerichtere content aan koppelen door middel van thema's en rubrieken. Door de content af te stemmen op de waarden, kan HRLM eenvoudiger bijpassende adverteerders zoeken om zo het huidige advertentiepercentage te laten groeien.

7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan de aanbevelingen aan HRLM centraal. Deze zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de resultaten en conclusies uit de voorgaande hoofdstukken. Hieruit volgen vijf aanbevelingen over de waarden die bij de content passen en de wijze waarop HRLM op die manier de doelgroep kan bereiken. Door meer content aan te bieden over mode en wonen, ondernemers uit de stad, woonwijken buiten het centrum en projecten die plaatsvinden in Haarlem, kan HRLM zijn advertentiebasis versterken.

7.1 Doelstelling

‘Inzicht verkrijgen in de wijze waarop HRLM zijn huidige contentstrategie kan aanpassen op de waarden van de potentiële adverteerders, teneinde een adviesrapport uit te brengen over de manier waarop HRLM zijn advertentiebasis kan vergroten.’

Het kwalitatieve onderzoek biedt inzichten in de manier waarop HRLM zijn contentstrategie kan aanpassen en op die manier kan verbeteren door de afnemerswaarden van de potentiële adverteerders in kaart te brengen. Het advies behorende bij de doelstelling staat hieronder weergegeven.

7.2 Aanbevelingen aan HRLM

De aanbevelingen zijn gericht op de waarden uit de theorie die uiteindelijk gekoppeld zijn aan content voor in het blad.

Aanbeveling 1: Voeg thema's per editie toe

Uit de conclusie blijkt dat de respondenten aangeven de huidige content rommelig te vinden. Op dit moment mist het blad structuur. De respondenten geven aan dat HRLM dit op kan lossen door per editie thema's te koppelen aan het blad. Dit kan uiteenlopen van een thema over duurzaamheid tot over wonen. De aanbeveling die hieruit volgt is dat HRLM per editie een thema aan het blad moet koppelen waardoor HRLM constant blijft vernieuwen. Daarnaast zorgen de thema's er mogelijk voor dat HRLM eenvoudiger adverteerders kan bereiken en daardoor ook een bredere content kan aanbieden.

Aanbeveling 2: Voeg rubriek 'portretten' toe

Uit de resultaten komt naar voren dat ondanks het feit dat zowel HRLM als de respondenten de waarde 'prestatie' belangrijk vinden, er geen vorm van affiniteit is vanuit de respondenten met de organisatie. De respondenten geven aan de waarde 'prestatie' te koppelen aan content over portretten van bekende ondernemers uit de stad Haarlem. De aanbeveling die hieruit volgt is dat HRLM een rubriek over portretten van belangrijke ondernemers uit de stad zou kunnen toevoegen aan de huidige content van het blad om zo meer adverteerders te kunnen bereiken. Opvallend is dat deze vorm van content naar voren komt uit de resultaten van de respondenten

uit de branche van kledingwinkels. De respondenten geven aan geïnteresseerd te zijn in het verhaal achter de ondernemer en hoe diegene bereikt heeft wat hij bereikt heeft; prestatiegericht content dus.

Aanbeveling 3: Voeg rubrieken 'wonen' en 'mode' toe

Uit de conclusie blijkt dat HRLM zich moet focussen op de waarde 'hedonisme' om meer betrokkenheid bij de adverteerders te generen. De waarde 'hedonisme' deelt tevens elementen met de waarde 'prestatie'. Het merendeel van de respondenten geeft aan de waarde 'hedonisme' belangrijk te vinden en te missen in het blad. Daarnaast geven zij aan dat een rubriek over mode en wonen ontbreekt in het blad. Een aanbeveling voor HRLM kan zijn dat het blad zich meer zou focussen op de waarde 'hedonisme', door een rubriek over mode en wonen toe te voegen. Op dit moment is deze waarde niet het belangrijkste voor de organisatie, waardoor ze er nog geen kernprioriteit van maakt. Uit deskresearch blijkt dat HRLM geen rubrieken heeft over wonen en mode, dit in tegenstelling tot zijn concurrenten. Door regelmatig content te plaatsen over wonen, met daarin woontrends, tips en interieuradvies, vergroot HRLM de kans om potentiële adverteerders in het segment meubel- en interieurzaken te bereiken. Binnen de rubriek 'mode' vallen kledingtips en suggesties over waar men leuk kan winkelen in Haarlem. Hierbij is het vooral gericht op de minder bekende winkelstraten en niet op de grote, bekende winkelstraten van Haarlem, zoals de Grote Markt. Door meer content te plaatsen over mode vergroot HRLM de kans om potentiële adverteerders in het segment kledingwinkels te bereiken. De respondenten geven tevens aan de stad Haarlem breder belicht te willen zien: de zijstraten van Haarlem en de boetiekjes die daar te vinden zijn, verdienen aandacht. Dit sluit aan bij een rubriek over wonen en mode.

Aanbeveling 4: Voeg rubriek over woonwijken toe

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten vinden dat de stadsglossy te weinig schrijft over wat er gebeurt in de stad. De huidige content van het blad beperkt zich tot het centrum van de stad Haarlem. Door meer aandacht te besteden aan projecten die plaatsvinden in de stad, zowel binnen en buiten het centrum, kan het blad de stad breder belichten. De respondenten uit het segment 'makelaarskantoren' geven aan de waarde 'altruïsme' belangrijk te vinden. Deze waarde sluit tevens aan bij de top drie waarden van HRLM. Deze respondenten congrueren echter niet met HRLM. De respondenten geven aan dat dit komt, omdat de HRLM content mist over wijken buiten het centrum. De respondenten geven aan dat HRLM te veel schrijft over de 'standaardwijken' in het centrum van Haarlem, maar nooit gebieden of wijken daarbuiten belicht. Door een redactioneel artikel te schrijven over wat er gebeurt in een bepaalde wijk, kunnen in dit geval de makelaarskantoren hieraan bijdragen door te vertellen welke huizen er in die wijk of de wijken eromheen te koop staan. Door een combinatie van een redactioneel stuk en adverteerders blijft het blad interessant.

De hierboven genoemde vaste rubrieken moeten ervoor zorgen dat HRLM meer vaste adverteerders binnen kan halen. De juiste content trekt uiteindelijk adverteerders.

Aanbeveling 5: Sterkere coverfoto

Uit de resultaten komt naar voren dat de uitstraling van het blad allure mist en oubollig is. Om het blad aantrekkelijker te maken moet HRLM de uitstraling van het blad veranderen en meer werken aan het feit dat het een glossy is. Dit komt overeen met de resultaten uit de deskresearch. In tegenstelling tot de concurrenten heeft HRLM een simpele uitstraling. De concurrent LEVEN! beschikt over een luxere uitstraling. Door meer uitstraling aan het blad te geven, verkoopt het blad 'zichzelf' eerder. HRLM maakt veelal gebruik van coverfoto's van mensen die het interviewt, en deze foto's zijn vrij simpel in vergelijking met bijvoorbeeld die van BijzonderZwolle. Een aanbeveling voor HRLM is om meer gebruik te maken van creatievere foto's en standaardfoto's te mijden. Daarnaast kan de cover verschillen per thema. Wanneer HRLM schrijft over het thema 'sport', kan het blad een bekende sporter uit Haarlem op de cover zetten. De vorm van deze foto is dan vooral actiegericht, dus bijvoorbeeld een voetballer die scoort.

8 Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de aanbevelingen implementeerbaar zijn voor HRLM. Op basis van het implementatiemodel Means-End Analysis is beschreven hoe HRLM de vijf aanbeveling kan implementeren.

8.1 Implementatiemodel Means-End Analysis

De Means-End Analysis (Gutman, 1982) dient als implementatiemodel voor de volgende aanbevelingen. Dit model gaat over waarden en hoe een product eruit ziet. Het model ziet klantwaarde als een van de constructies die het besluitvormingsproces van consumenten het beste verklaren (Gutman, 1982). Wanneer een product niet goed verkoopt, in dit geval content, dan helpt dit model om te beoordelen of de waarden passen bij de doelgroep (adverteerders) en of HRLM aan de hand van die waarden het product aan kan passen, zodat de doelgroep overgaat tot aankoop (adverteren). Het centrale voorstel van het construct is dat consumenten product- of dienstenattributen vertalen naar voordelen (of consequenties van gebruik) en vervolgens naar hun eigen waardeoriëntatie, in een hiërarchische weergave (Gengler & Reynolds, 1995). Met andere woorden, de consumenten waarderen zelf de erkenning van hun persoonlijke waarden bij het gebruik van een product of dienst. Bij dit model is de laddering techniek de meest gebruikte methode. Dit model kent laddering in twee verschillende methodes, namelijk bottom-up en top-down. Voor de implementatie van de aanbevelingen hanteert de onderzoeker de top-down methode. De Means-End theorie bevestigt dat de manier waarop consumenten zich tot producten verhouden, zich kenmerkt door een hiërarchisch model van drie onderling verbonden niveaus: productkenmerken, consequenties van gebruik en persoonlijke waarden (Gutman, 1982).

8.2 Implementatie aanbevelingen

De beschrijving van de volgende implementaties is gebaseerd op de Means-End Analysis (Gutman, 1982).

8.2.1 Aanbeveling 1: Thema's toevoegen per editie

Om gericht te kunnen zoeken naar potentiële adverteerders is het aan te bevelen dat HRLM thema's koppelt aan de edities. Per editie kan HRLM zich focussen op die elementen die actueel zijn in de stad en waaraan de inwoners van Haarlem veel aandacht besteden. Het verduurzamen van woningen bijvoorbeeld, is een actueel thema waar iedere stad mee in aanraking komt. Hier zou HRLM een thema aan kunnen wijden door verschillende adverteerders te laten vertellen over het belang ervan. HRLM moet de nieuwsgierigheid die het claimt te hebben, beter inzetten. Door als stadsglossy meer op de hoogte te zijn van wat er in de stad of regio speelt, kan HRLM op een eenvoudige manier thema's koppelen aan verschillende edities.

Om deze nieuwsgierigheid meer te kunnen implementeren binnen HRLM is het aanbevelenswaardig om met het gehele team te vergaderen over de wijze waarop dit realiseerbaar is. Allereerst moet het team duidelijke afspraken maken over wie de nieuwsberichten in de gaten houdt. Het team voor het overleg bestaat uit de manager Advertentieverkoop, de hoofdredacteur, de redacteur en de redactioneel vormgever. Dit zorgt er tevens voor dat er meer structuur in de organisatie komt. Nadat het team heeft bepaald wie deze taak op zich neemt, gaat de desbetreffende persoon op zoek naar actualiteiten die zich afspelen binnen stad Haarlem. Het voorbeeldthema 'duurzaamheid' is immers een algemene actualiteit die niet alleen op de stad Haarlem is toegespitst. Wanneer de aangewezen persoon verschillende thema's heeft gevonden, legt hij/zij deze voor aan de hoofdredacteur en aan de afdeling Advertentieverkoop. Wanneer er een thema is bepaald, werken de afdeling Advertentieverkoop en de hoofdredacteur samen met de aangewezen persoon die de actualiteiten in de gaten houdt. Hierin gaat de afdeling Advertentieverkoop op zoek naar adverteerders. De redactioneel vormgever vertaalt het werk van een redactie (de redacteur) naar een overzichtelijke en aantrekkelijke pagina voor de lezer. De hoofdredacteur voert de laatste controle uit van het eindproduct.

8.2.2 Aanbeveling 2: Voeg rubriek 'portretten' toe

Om meer content te bieden aan ondernemers uit de stad, kan HRLM een rubriek aanmaken waarin het blad belangrijke ondernemers uit de stad interviewt. Hierbij gaat het om de succesverhalen achter de persoon en niet zozeer om het verhaal achter de organisatie. Deze interviews kan HRLM plaatsen onder een nieuwe rubriek, genaamd 'portretten'. De waarde waaruit deze content voortvloeit is de waarde 'prestatie'. Prestatie betekent persoonlijk succes door competentie volgens sociale standaarden te demonsteren. Dit sluit aan bij een rubriek over portretten van belangrijke ondernemers uit de stad, namelijk het eindproduct. Het blad kan er per editie een thema aan koppelen. Zo kan in editie 57 het thema 'chef-koks in Haarlem' zijn, waarin verschillende succesvolle chef-koks aan het woord komen (zie figuur 3). Om dit te kunnen bewerkstelligen moet HRLM meer tijd reserveren voor het afnemen van interviews met ondernemers. Voorafgaand daaraan moet HRLM onderzoek doen naar bekende en succesvolle ondernemers uit de stad. Deze kan het blad koppelen aan een thema. De afdeling Advertentieverkoop benadert de ondernemers. Vervolgens neemt de redactie een interview af met hen en maakt de redactioneel vormgever de rubriek op.

8.2.3 Aanbeveling 3: Voeg rubrieken 'wonen' en 'mode' toe

Om meer content te bieden over wonen en mode, kan HRLM daar rubrieken over toevoegen. Binnen de rubriek 'mode' kan HRLM schrijven over verschillende kledingtips, waar men leuk kan winkelen in de stad of waar de verborgen zijstraten met de boetiekjes liggen in Haarlem. Dit kan HRLM bijvoorbeeld vormgeven door een rubriek toe te voegen over de Gouden Straatjes van Haarlem (zie figuur 4). Figuur 5 geeft een rubriek over mode weer die is gericht op

kledingtips. Voor dit voorbeeld is gekozen voor lingerie. Binnen de rubriek 'wonen' kan HRLM schrijven over de woontrends van het moment, en tips en interieuradvies geven (zie figuur 6). De waarde waaruit deze vormen van content voortvloeien is de waarde 'hedonisme', waarbij het draait om plezier en beleving. HRLM moet hiervoor op pad gaan om nieuwe adverteerders te zoeken door het creëren van deze content met daarin weer artikelen over kleding en woontips, winkelgebieden in Haarlem en over interieuradvies.

8.2.4 Aanbeveling 4: Voeg rubriek over woonwijken toe

De respondenten geven aan meer content te willen over woonwijken buiten het centrum van Haarlem. De groep respondenten die met deze suggestie kwam, waren de makelaarskantoren. De waarde waaruit deze content voortvloeit, is de waarde 'altruïsme'. Het is raadzaam om een combinatie te maken van een redactioneel artikel en adverteerders. Om dit te bereiken is het aan te bevelen dat HRLM zich richt op de grote makelaarskantoren in Haarlem en te kijken naar hun verkoopgebied. Op dit moment belicht HRLM niet de woonwijken die liggen in Haarlem-Noord, ondanks het feit dat hier een aantal grote makelaarskantoren gevestigd is. Om dit te kunnen bereiken moet HRLM zijn focus meer leggen op de woonwijken in Haarlem-Noord en daar meer informatie over vergaren. Wanneer HRLM schrijft over een woonwijk in Haarlem-Noord, is de volgende stap om te kijken welke makelaarskantoren er in die omgeving gevestigd zijn. Op basis van het aantal makelaarskantoren, kan HRLM kiezen voor het makelaarskantoor met de meeste transacties. Vervolgens kan HRLM schrijven over wat er zich afspeelt in een bepaalde woonwijk en kan een makelaarskantoor tegelijkertijd vertellen welke huizen er in de omgeving of in de woonwijk te koop staan (zie figuur 7).

8.2.5 Aanbeveling 5: Sterkere coverfoto

De concurrenten van HRLM hebben een strakke en professionele uitstraling. De coverfoto's zijn gericht op mode of op personen van wie de bladen een interview afnemen. De respondenten bevestigen deze bevindingen. De huidige uitstraling van het blad is oubollig en saai. Het is daarom aan te bevelen dat HRLM zijn uitstraling professionaliseert. Dit kan HRLM realiseren door rustigere kleuren te gebruiken en een betere kwaliteit foto's. Dit laatste vraagt om het inhuren van een professionele fotograaf. Figuur 8 geeft een voorbeeld weer van hoe de cover van HRLM er ongeveer uit zou kunnen zien.

bijzondere ondernemers uit Haarlem

CHEF-KIDS

Hawthorn

De feestdagen staan voor de deur. De restaurants zijn fraai en feestelijk aangekleed, gasten worden gastvrij verwelkomd. Met zijn drukke tijden voor de chef-koks met hun keukenbrigades. Zij moeten eigenlijk altijd top presteren, zij geven immers de onderscheidende signatuur aan het restaurant. Zeven chef-koks over hun passie. Over een speciaal gerecht en met een tip voor thuis.



Figuur 3: Voorbeeld vormgeving rubriek 'portretten', bron: auteur

De Koningstraat
Een dorpsstraat middenin de stad



De Koningstraat telt maar liefst 17 rijksmonumenten. Parel van de straat is het huis van Schagen op nummer 20. Waar ooit de middelklasse familie van Schagen woonde en later katholieke meisjes les kregen, shop je nu de mooiste interieur-trends. Vergeet niet om ook even de binnentuin te bewonderen. Behalve bomvol monumenten zit deze mooie straat ook vol fine adressen. Of je nu een biologisch brood, bijzondere kazen, en/of een bloemen of een nieuwe bank nodig hebt, je vindt het allemaal in de Koningstraat. Vooral liefhebbers van het allerlaatste op woongedruide huren hun hart ophalen.



Vorstelijke terrasjes

Bij lekker weer vullen terrassen de stoep en zit je als een vorst in het zonnetje. Ook voor prinsjes en prinsesjes is er trouwens genoeg te beleven, wat dacht je bijvoorbeeld van de grootste speelgoedwinkel van Haarlem, inclusief naar hartenlust te gebruiken treinbaan. Kijk voor je verder slentert nog even naar nummer 12. Hier woonde ooit Nicolaas Beets, de schrijver van de Camera Obscura.



Figuur 4: Voorbeeld vormgeving rubriek 'mode' gericht op de stad, bron: auteur

MODE & TIPS



Zo wordt lingerie kopen weer een feestje

3 Voor veel vrouwen is het aanschaffen van een nieuwe beha een frustrerende bezigheid. Krappe paskamers met genadeloze verlichting en een wirwar aan verschillende maten en modellen. Bij Lincherie aan de Koninginnelaan weten ze hoe je er wel blij van wordt.

[illegible]

Figuur 5: Voorbeeld vormgeving rubriek 'mode' gericht op kledingtips, bron: auteur

MODE & TIPS



de l'histoire de la

VOOR HET STIJLEN
VAN JOERNAALHOUDING



Figuur 6: Voorbeeld vormgeving rubriek 'wonen', bron: auteur

WONEN



Woonwijken in Haarlem



Te Zaanenkwartier

In Haarlem-Noord ligt het Te Zaanenkwartier. Onderdelen zijn de Planetenwijk en Sinnevelt aan de Oostkant van de Randweg en Overdeilt aan de westzijde. Vlak voor de oorlog kwam de Planetenwijk tot stand, terwijl de opbouw van Overdeilt en Sinnevelt in de jaren '50 en '60 plaatsvond. Kenmerkend zijn de Schoterbos en sportvoorzieningen als ijsbaan, sporthal, zwembad en honkbalstadion.



Vertrouwen IN VASTGOED

Op de website van het NVM kunnen regelmatig NVM-afdelingsvoorlezers aan het woord over de stand van de woningmarkt in hun regio. Deze keer is het de beurt aan voorzitter Jan van Son van de NVM-afdeling Maastricht, waar sprake is van een overspannen woningmarkt. "Ruud de Wit, van de woningverordegang, heeft de 50% van de woningverordegang verkocht."

Enkele van de belangrijkste van deze problemen zijn, naar het met name aangevoerde verslag:

- De omvangrijke problemen als: Houdings, Nieuw-leerplan, Beoordeling en Overzicht overloopgevoel van het worden zijn van plaatsen. Het gevolg daarvan is ook dat de leerlingen niet weten wat.



Figuur 7: Voorbeeld vormgeving rubriek 'woonwijken', bron: auteur

Figuur 8: Voorbeeld vormgeving cover, bron: auteur

8.3 Planning

De visuele weergave van de implementatie zoals hierboven beschreven, staat in bijlage XI. Deze planning is aan te bevelen aan HRLM. De planning is gebaseerd op de periode juli tot en met oktober 2018, omdat dit de periode is waarin HRLM een nieuwe editie maakt. Begin september 2018 geeft HRLM editie 57 uit.

8.4 Geraamde kosten

Deze paragraaf gaat in op de geraamde kosten voor het implementeren van de aanbevelingen.

8.4.1 Kosten manuren

De kosten voor de aanbevelingen zijn te berekenen in manuren. Tijdens de processen vindt er namelijk veel overleg plaats. Zie hiervoor bijlage X, 'Geraamd kostenoverzicht manuren'. De kosten per uur zijn gebaseerd op een gemiddeld uurloon van de desbetreffende beroepen. Tabel 3 geeft een overzicht van het uurloon van de verschillende functies die bijdragen aan het implementeren van de aanbevelingen weer.

Beroep/functie	Gemiddeld uurloon
Hoofdredacteur	€ 45,- per uur
Redacteur	€ 30,- per uur
Advertentieverkoper	€ 35,- per uur
Fotograaf	€ 45,- per uur
Redactioneel vormgever	€ 30,- per uur

Tabel 3: Overzicht kosten manuren, bron: www.loonwijzer.nl

8.5 Financiële opbrengsten

Het is moeilijk te becijferen wat de exacte financiële opbrengsten van deze aanbevelingen zijn. Op basis van het geschatte aantal adverteerders kan de onderzoeker per rubriek een schatting maken van de opgeleverde advertentie-inkomsten. Voor het toevoegen van een thema aan een editie is het lastig in te schatten wat dit oplevert. Uiteindelijk is het de bedoeling dat dit meer adverteerders oplevert. Op dit moment heeft het blad 25 vaste adverteerders die in totaal € 12.732,50 binnenbrengen. Als alle adverteerders hetzelfde afnemen, dan levert één adverteerder € 509,30 op. Het blad is bij € 16.000 kostendekkend. Hier komt nog € 1.825 bovenop voor het maken van een thema. Het doel is dat door het toevoegen van een thema per editie het aantal adverteerders toeneemt. Van den Boom (2006) stelt dat de ideale verdeling tussen advertentiepagina's en redactionele artikelen ligt op 45/55. HRLM telt per editie 116 pagina's. Dit betekent dat volgens Van den Boom (2006) 52 pagina's gevuld zijn met

adverteerders. Naar verwachting stijgt het aantal adverteerders en levert het toevoegen van een thema vijftien nieuwe adverteerders op buiten de 25 vaste adverteerders. Dit levert € 20.372 op basis van de schatting die hiervoor is gemaakt. De opbrengst voor het toevoegen van een thema bedraagt naar schatting € 2.547.

Per deelname aan een rubriek betaalt een adverteerder een vast bedrag van € 475. Hier is voor gekozen omdat de adverteerder geen volledige advertentiepagina in beslag neemt, maar mee schrijft aan het redactionele artikel. Mocht HRLM per editie vier ondernemers vinden die willen adverteren in HRLM onder de rubriek 'portretten', dan levert dit € 1.900 op. Per deelname aan een rubriek betaalt een adverteerder een vast bedrag van € 475. Wanneer HRLM voor zowel de rubriek 'wonen' als de rubriek 'mode' drie adverteerders aantrekt, levert dit naar schatting (wanneer iedere adverteerder een halve pagina afneemt) € 2.850 op. Voor de rubriek 'woonwijken' zoekt HRLM voor deze vorm van content per rubriek, per nummer, één makelaarskantoor als adverteerder. Dit levert € 800 op, omdat een makelaar meer drukwerk aanlevert in verband met het tonen van huizen die hij in de verkoop heeft en die onlangs verkocht zijn. Deze pagina is onderdeel van de rubriek 'woonwijken'. Het is lastig in te schatten wat hiervan het effect is op de overige makelaars; mogelijk gaan meer adverteerders over tot adverteren in de HRLM en kan dit bedrag stijgen. Naar schatting levert het toevoegen van het aantal vaste rubrieken € 5.550 op. De opbrengst van het toevoegen van de rubrieken levert naar schatting € 2.250 op per editie. De opbrengst van de cover is niet meegenomen in de berekening, omdat deze mogelijk de doorslag geeft voor potentiële adverteerders om over te gaan tot adverteren.

Literatuurlijst

- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Den Boon, A. K., & Neijens, P. C. (2003). *Media en reclame*. Groningen, Nederland: Stenfert Kroese.
- Fallding, H. (1965). A proposal for the empirical study of values. *American sociological review*, 223-233.
- Frambach, R., & Nijssen, E. (2013). *Marketingstrategie*. Groningen: Noordhoff.
- Gengler, C. E., & Reynolds, T. J. (1995). *Laddermap* [Computer Software]. Camden, NJ: Means-End Software.
- Gröppel-Klein, A., Germelmann, C. C., & Glaum, M. (2005). *Polnische und Deutsche Studierende an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina: Ein Längsschnittsvergleich 1998-2004*. Geraadpleegd op 20 maart 2018, van: <https://core.ac.uk/download/pdf/6620395.pdf>
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *The Journal of Marketing*, 60-72.
- Herlé, M. (2008). *Bladen maken: Periodieken in de bedrijfscommunicatie*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for Survival*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2016). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Hoof, J. J. B. M., & van Ruysseveldt, J. (1996). *Sociologie en de moderne samenleving: maatschappelijke veranderingen van de industriële omwenteling tot in de 21ste eeuw*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- HRLM. (2018). Adverteren. Geraadpleegd op 25 februari 2018, van <https://www.haarlemse-stadsglossy.nl/adverteren-2>

- Kantar TNS. (z.d.). WIN-model™. Geraadpleegd op 11 maart 2018, van <http://www.tns-nipo.com/ons-aanbod/onderzoeksmethoden/marketinginformatie/segmentatie/win-model>
- Meier, U., & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief Marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- McClelland, D. C. (1961). *The achievement society*. Princeton, NJ: Von Nostrand.
- Mulder, S. (2002, 20 september). *Wat leeft er in Nederland? Maatschappelijke trends in 2002 verklaard vanuit NIPO's WIN-model*. Geraadpleegd op 10 maart 2018, van <http://www.tns-nipo.com/pages/persvannipo/pdf/NIPO%20WIN-analyse%20sociale%20trends%202002.pdf>
- Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of advertising research*, 28(1), 11-31.
- Rokeach, M. (1970). Long-Range Experimental Modification of Values, Attitudes, and
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, NY: The Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology*, 48(1), 49-71.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25) (1-65). Cambridge, MA: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- Søndergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organization studies*, 15(3), 447-456.
- Van den Boom, S. (2006). *Relatiemedië*. New York, NY: Pearson Education.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Bijlage I: Vooronderzoek

Voor dit onderzoek is onder andere onderzoek gedaan naar de concurrenten van HRLM.

Tabellen 4, 5 en 6 geven een kort overzicht weer van de concurrenten op basis van de volgende punten:

- oplage;
- aantal bladzijdes;
- verschijningsdatum;
- verhouding advertentie/ redactioneel;
- pijlers.

Allemaal schetsen ze de huidige situatie van de concurrenten.

Eigen!	
Oplage	12.500 exemplaren
Bladzijdes	100 pagina's
Verschijningsdatum	4x per jaar
Verdeling advertentiepagina's en redactionele pagina's	45% bestaat uit advertentiepagina's en 55% bestaat uit redactionele pagina's
Pijlers	Interviews met bekende of onbekende inwoners uit de stad, modereportages, nieuws lifestyle, tips muziek & boeken, columns, portretten van inwoners van de stad, poëzie, eten & drinken, mijn eigen Arnhem/ Apeldoorn, promotie, binnenkijken bij, sport, preview kunst en spiritueel artikel

Tabel 4: Overzicht concurrent *Eigen!*, bron: www.eigenapeldoorn.nl

LEVEN!	
Oplage	15.000 exemplaren
Bladzijdes	148 pagina's
Verschijningsdatum	4x per jaar
Verdeling advertentiepagina's en redactionele pagina's	70% bestaat uit advertentiepagina's en 30% bestaat uit redactionele pagina's
Pijlers	Portretten, kunst & cultuur, reportages, winkelen & mode, wonen & interieur, ondernemen, food en feestjes, beauty, lifestyle, wellness, gezondheid, columns, interviews met bekende of onbekende inwoners uit de stad, poëzie, parel van de stad en het vak

Tabel 5: Overzicht concurrent *LEVEN!*, bron: www.levenmagazine.nl

BijzonderZwolle	
Oplage	12.500 exemplaren
Bladzijdes	124 pagina's
Verschijningsdatum	4x per jaar
Verdeling advertentiepagina's en redactionele pagina's	60% bestaat uit advertentiepagina's en 40% bestaat uit redactionele pagina's
Pijlers	Interviews met bekende of onbekende inwoners uit de stad, cultuur, columns, boeken, profielen van ondernemers en bedrijven, bijzondere woningen in Zwolle, auto, wonen, bijzondere mensen, ambacht, sport, zorg, winkels & winkelgebieden, bijzondere plekken in Zwolle

Tabel 6: Overzicht concurrent *BijzonderZwolle*, bron: www.bijzonderzwolle.nl

Bijlage II: Zoekplan

In dit onderzoek is deskresearch gedaan om de deelvraag hoe de concurrenten van HRLM het doen te beantwoorden. Daarnaast heeft de onderzoeker het zoekplan ingezet om overige ondersteunende informatie te verzamelen voor dit onderzoek. Zo is de onderzoeker aan de hand van deskresearch aan de verschillende theorieën betreffende waarden gekomen. De zoektermen die zijn gebruikt bij de deskresearch zijn als volgt:

Relevante zoektermen

Stadsglossy	Contentstrategie
Glossy tijdschrift	Rokeach Value
Waarden	Schwartz
Content	Schwartz Value Survey
Economie Marketing Strategie	Culturele waarden
Motivational Values	Cultural values
Means-End Analysis	Jonathan Gutman
Laddering	Means End Chain
Top-down laddering	Bottom-up laddering
Shalom H. Schwartz	Stadsglossy's Nederland
Kenmerken tijdschrift	Verhouding tussen advertenties en redactionele artikelen
Waardentheorie	Drijfveren van de mens
Contentstrategie	Contenteisen tijdschriften

Tabel 7: Zoektermen, bron: auteur

Deze zoektermen zijn ingezet om informatie te verkrijgen vanuit verschillende databanken. De gebruikte databanken voor het verkrijgen van de juiste informatie voor dit onderzoek zijn:

- Google Scholar;
- HBO kennisbank;
- Mediatheek van Hogeschool Leiden;
- Amazone.

In de Mediatheek en op Amazone zijn verschillende boeken geraadpleegd die opgenomen zijn in de literatuurlijst.

De informatie voor dit onderzoek is geschreven in het Nederlands en Engels. De periode van de geraadpleegde bronnen ligt tussen 1960 en 2018.

Bijlage III: Schwartz Value Survey

Waarden	Omschrijving	Belangrijke waarden
Macht	Een hoge sociale status en/of prestige nastreven. Controle of dominantie hebben over mensen of (natuurlijke) bronnen.	- Sociale macht - Autoriteit - Rijkdom
Prestatie	Persoonlijke successen behalen door de competenties te demonstreren, afgemeten aan de sociale standaard.	- Succes - Ambitieuus - Capabel
Hedonisme	Genot of sensuele voldoening die voor de persoon zelf centraal staat.	- Plezier - Zintuigelijke bevrediging voor zichzelf
Zelfbepaling	Een onafhankelijk leven leiden, waarbij men zelf keuzes maakt.	- Creativiteit - Vrijheid - Onafhankelijkheid - Nieuwsgierigheid
Conformisme	Het tegengaan van acties, impulsen en/of neigingen waar andere mensen overstuur van raken of schade kunnen toebrengen die de sociale norm en verwachtingen overtreden.	- Beleefdheid - Gehoorzaamheid - Ouders en ouderen eer bewijzen - Zelfdiscipline - Netjes
Altruïsme	Zorgdragen voor en bevorderen van het welzijn van mensen waar men regelmatig contact mee heeft.	- Behulpzaam - Eerlijk - Vergevingsgezind - Sociale gerechtigheid
Traditie	Toewijding, respect en acceptatie van bestaande gewoontes, opvattingen en situaties.	- Nederigheid - Toewijding - Respect voor traditie - Accepteren wat het leven je oplegt
Universalisme	Begrijpen, tolereren en beschermen van het welzijn van alle mensen en de natuur.	- Ruimdenkend - Eerlijkheid - Breed denkbeeld - Gelijkheid - Bescherming van de omgeving - Doel van het leven
Veiligheid	Veiligheid, harmonie en stabiliteit van de samenleving, relaties en zichzelf.	- Veiligheid - Harmonie - Sociale orde - Stabiliteit van de samenleving, van relaties en van zichzelf
Stimulatie	Opwinding, nieuwigheid en uitdaging in het leven.	- Nieuwigheid - Opwinding - Uitdagingen in het leven

Tabel 8: Beschrijving waarden, bron: Schwartz, 1992

Bijlage IV: Ondergelegen waarden Schwartz

WAARDEN + ONDERGELEGEN WAARDEN

UNIVERSALISME (1/10)

(begrip, waardering, tolerantie en bescherming van het welzijn van alle mensen en voor de natuur)

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
GELIJKHEID (gelijke kansen voor iedereen)					
INNERLIJKE HARMONIE (vrede met jezelf)					
EEN VREEDZAME WERELD (vrij van oorlog en conflict)					
EENHEID MET DE NATUUR (passen in de natuur)					
WIJSHEID (volwassen inzicht in het leven)					
EEN WERELD VOL SCHOONHEID (schoonheid van de natuur en kunst)					
SOCIALE RECHTVAARDIGHEID (herstel van onrecht, zorg voor zwakkeren)					
RUIM VAN OPVATTING (tolerant ten opzichte van ideeën en opvattingen)					
BESCHERMING VAN HET MILIEU (behoud van de natuur)					

ALTRUISME (2/10)

(bezorgdheid over het welzijn van dierbare anderen in dagelijkse interacties)

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
GEESTELIJK LEVEN (nadruk op het geestelijke en niet op materiële zaken)					
EEN ZINVOL LEVEN (een doel in het leven)					
WARE VRIENDSCHAP (hechte vrienden die me op kunnen vangen)					
LOYAAL (trouw aan mijn vrienden, groep)					
EERLIJK (oprecht, waarheidsgetrouw)					
BEHULPZAAM (werken voor het welzijn van anderen)					
VERGEVINGSGEZIND (bereid anderen te vergeven)					
VERANTWOORDELIJK (betrouwbaar)					

TRADITIE (3/10)

(respect, betrokkenheid en aanvaarding van gewoontes in ideeën die zijn opgelegd aan een individu door een cultuur of een religie)

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
RESPECT VOOR TRADITIE (behoud van goede, oude gebruiken)					
GEMATIGD (vermijden van extremen in gevoel en handelen)					
NEDERIG (bescheiden, jezelf wegcijferend)					
MIJN DEEL VAN HET LEVEN ACCEPTEREN (zich schikken naar de levensomstandigheden)					
VROOM (houden aan religieuze trouw en geloof)					

CONFORMISME (4/10)

(beperking van acties, neigingen en impulsen die mogelijk anderen van streek of kwaad maken en leiden tot het overtreden van sociale verwachtingen en normen)

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
BELEEDHEID (hoffelijk, goede manieren)					
ZELFDISCIPLINE (zelfbeperking, bestand tegen verleidingen)					
EERBIED VOOR OUDERS EN OUDEREN (respect tonen)					
GEHOORZAAMHEID (plichtsgetrouw, plichten nakomen)					

VEILIGHEID (5/10)

(veiligheid, harmonie en stabiliteit van de maatschappij, relaties en zichzelf)

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
HET GEVOEL ERBIJ TE HOREN (gevoel dat anderen om me geven)					
ORDE IN DE SAMENLEVING (stabiliteit van de maatschappij)					
NATIONALE VEILIGHEID (bescherming van mijn land tegen vijanden)					
GUNSTEN BEANTWOORDEN (bij iemand in het krijt willen staan)					
VIELIGHEID voor het gezin (veiligheid voor diegene van wie je houdt)					
GEZOND (noch lichamelijk, noch geestelijk ziek zijn)					
SCHOON (netjes en geordend)					

MACHT (6/10)

(controle of dominantie over andere mensen, dominantie)

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
SOCIALE MACHT (controle over andere mensen, dominantie)					
RIJKDOM (materiele bezittingen, geld)					
ERKENNING DOOR ANDEREN (respect, goedkeuring krijgen door anderen)					
GEZAG (het recht om te leiden of op te dragen)					
MIJN IMAGO BIJ ANDEREN IN STAND HOUDEN (gezichtsverlies voorkomen)					

PRESTATIE (7/10)

(persoonlijk succes door competentie volgens sociale standaarden te demonsteren)

	Uiterst belangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
AMBITIEUS (hardwerkend, strevend)					
INVLOEDRIJK (invloed hebben op mensen en gebeurtenissen)					
BEKWAAM (competent, doeltreffend, efficiënt)					
SUCCES (het bereiken van doelen)					
INTELLIGENT (logisch, nadenkend)					

HEDONISME (8/10)

(plezier en zintuigelijke gratificatie voor zichzelf)

	Uiterst belangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
PLEZIER (genot, voldoening en verlangens)					
GENIETEN VAN HET LEVEN (ontspanningen)					
JEZELF VERWENNEN (aangename dingen doen)					

STIMULATIE (9/10)

(opwinding, nieuwigheid en uitdaging van het leven)

	Uiterst belangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
EEN OPWINDEND LEVEN (stimulerende ervaringen)					
EEN AFWISSELEND LEVEN (vol met uitdaging, nieuwigheid en veranderingen)					
GEDRUF (zoeken naar avontuur, risico)					

ZELFBEPALING (10/10)

(onafhankelijk denken, handelen, creëren en verkennen)

	Uiterst belangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
VRIJHEID (vrijheid in denken en doen)					
ZELFRESPECT (gevoel van eigenwaarde)					
CREATIVITEIT (iets unieks, verbeelding)					
ZELFBESCHIKKING (eigen doelen bepalen)					
NIEUWSGIERIGHEID (onderzoekend gedrag leiden naar verkenning)					
ONAFHANKELIJKHEID (vertrouwend op jezelf, zelfstandig)					

Bijlage V: Topic Guide

Dit is de topic guide voor de semigestructureerde interviews van potentiële adverteerders voor HRLM. Ieder interview duurt ongeveer 45 minuten. Dit is slechts een richtlijn en kan enigszins uitlopen of korter zijn. Dit is geheel afhankelijk van de respondent.

Introductie (3 min)

Allereerst leidt de onderzoeker het interview in. Hierbij bespreekt de onderzoeker de volgende punten:

1. Voorstellen

*Chantal van der Kuijl. Vierdejaars student Communicatie aan Hogeschool Leiden.
Bezig met scriptie voor de HRLM.*

2. Doel van het interview

Inzicht verkrijgen in hoe HRLM zijn huidige contentstrategie kan aanpassen op de waarden van de potentiële adverteerders, teneinde een adviesrapport te geven over hoe HRLM zijn advertentiebasis van vergroten. Dit interview is onderdeel van het onderzoek. Het doel van de interviews is om tot abstracte kenmerken te komen in relatie tot content over de gewaardeerde waarden. De gegevens analyseert de onderzoeker waaruit uiteindelijk een advies volgt richting de organisatie

3. Duur van het interview

45 – 50 minuten.

4. Opnameapparatuur

De interviewer neemt het interview op (enkel audio). Hiervoor is toestemming vereist van de respondent. De opnames zijn noodzakelijk voor het onderzoek en deelt de onderzoeker enkel met de desbetreffende docenten van Hogeschool Leiden. De onderzoeker deelt de opnames niet met derden.

Topic 1: Waarden (20 min)

Topic 1 gaat in op het in kaart brengen van de waarden. De onderzoeker maakt hiervoor gebruik van de Schwartz Value Survey. Dit eerste topic gaat in op de waarden die de respondenten belangrijk vinden. De respondent krijgt in totaal tien kernwaarden te zien. Deze tien waarden zijn onderverdeeld in individuele waarden en doelen die mogelijk voor de respondenten (en hun organisatie) van belang kunnen zijn. Aan de hand van de gewaardeerde waarden gaat de onderzoeker verder in op deze waarden. De respondent licht toe waarom deze waarden belangrijk zijn voor de organisatie.

De tien kernwaarden zijn:

- Universalisme;
- Altruïsme;
- Traditie;
- Conformisme;
- Veiligheid;
- Macht;
- Prestatie;
- Hedonisme;
- Stimulatie;
- Zelfbepaling.

Voorafgaand aan elk topic stelt de onderzoeker de vraag welke waarden de respondent het minst associeert met de organisatie en welke waarden de respondent het meest associeert met de organisatie. Het ordenen van deze waarden gaat aan de hand van een vijfpunts-Likertschaalverdeling die bestaat uit de volgende antwoordmogelijkheden:

- Uiterst onbelangrijk (1);
- Onbelangrijk (2);
- Noch belangrijk, noch onbelangrijk (3);
- Belangrijk (4);
- Uiterst belangrijk (5).

Zie hier weergave van topic 1 waarden:

UNIVERSALISME (1/10)

(begrip, waardering, tolerantie en bescherming voor het welzijn van alle mensen en voor de natuur)

Onthoudt dat u de volgende waarden waardeert uit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
GELIJKHEID (gelijke kansen voor iedereen)					
INNERLIJKE HARMONIE (vrede met jezelf)					
EEN VREEDZAME WERELD (vrij van oorlog en conflict)					
EENHEID MET DE NATUUR (passen in de natuur)					
WIJSHEID (volwassen inzicht in het leven)					
EEN WERELD VOL SCHOONHEID (schoonheid van de natuur en kunst)					
SOCIALE RECHTVAARDIGHEID (herstel van onrecht, zorg voor zwakke)					
RUIM VAN OPVATTING (tolerant ten opzichte van ideeën en opvattingen)					
BESCHERMING VAN HET MILIEU (behoud van de natuur)					

ALTRUISME (2/10)

(bezorgdheid over het welzijn van dierbare anderen in dagelijkse interacties)

Onthoudt dat u de volgende waarden waardeert uit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
GEESTELIJK LEVEN (nadruk op het geestelijke en niet op materiele zaken)					
EEN ZINVOL LEVEN (een doel in het leven)					
WARE VRIENDSCHAP (hechte vrienden die me op kunnen vangen)					
LOYAAL (trouw aan mijn vrienden, groep)					
EERLIJK (oprecht, waarheidsgetrouw)					
BEHULPZAAM (werken voor het welzijn van anderen)					
VERGEVINGSGEZIND (bereid anderen te vergeven)					
VERANTWOORDELIJK (betrouwbaar)					

TRADITIE (3/10)

(respect, betrokkenheid en aanvaarding van gewoontes in ideeën die zijn opgelegd aan een individu door een cultuur of een religie)

Onthoudt dat u de volgende waarden waardeert uit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
RESPECT VOOR TRADITIE (behoud van goede, oude gebruiken)					
GEMATIGD (vermijden van extremen in gevoel en handelen)					
NEDERIG (bescheiden, jezelf wegcijferend)					
MIJN DEEL VAN HET LEVEN ACCEPTEREN (zich schikken naar de levensomstandigheden)					
VROOM (houden aan religieuze trouw en geloof)					

CONFORMISME (4/10)

(beperking van acties, neigingen en impulsen die mogelijk anderen van streek of kwaad maken en leiden tot het overtreden van sociale verwachtingen en normen)

Onthoudt dat u de volgende waarden waardeert uit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
BELEEDHEID (hoffelijk, goede manieren)					
ZELFDISCIPLINE (zelfbeperking, bestand tegen verleidingen)					
EERBIED VOOR OUDERS EN OUDEREN (respect tonen)					
GEHOORZAAMHEID (plichtsgetrouw, plichten nakomen)					

VEILIGHEID (5/10)

(veiligheid, harmonie en stabiliteit van de maatschappij, relaties en zichzelf)

Onthoudt dat u de volgende waarden waardeert uit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
HET GEVOEL ERBIJ TE HOREN (gevoel dat anderen om me geven)					
ORDE IN DE SAMENLEVING (stabiliteit van de maatschappij)					
NATIONALE VEILIGHEID (bescherming van mijn land tegen vijanden)					
GUNSTEN BEANTWOORDEN (bij iemand in het krijt willen staan)					
VIELIGHEID voor het gezin (veiligheid voor diegene van wie je houdt)					
GEZOND (noch lichamelijk, noch geestelijk ziek zijn)					
SCHOON (netjes en geordend)					

MACHT (6/10)

(controle of dominantie over andere mensen, dominantie)

Onthoudt dat u de volgende waarden waardeert uit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst onbelangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
SOCIALE MACHT (controle over andere mensen, dominantie)					
RIJKDOM (materiele bezittingen, geld)					
ERKENNING DOOR ANDEREN (respect, goedkeuring krijgen door anderen)					
GEZAG (het recht om te leiden of op te dragen)					
MIJN IMAGO BIJ ANDEREN IN STAND HOUDEN (gezichtsverlies voorkomen)					

PRESTATIE (7/10)

(persoonlijk succes door competentie volgens sociale standaarden te demonsteren)

Onthoudt dat u de volgende waarden waardeert uit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst belangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
AMBITIEUS (hardwerkend, strevend)					
INVLOEDRIJK (invloed hebben op mensen en gebeurtenissen)					
BEKWAAM (competent, doeltreffend, efficiënt)					
SUCCES (het bereiken van doelen)					
INTELLIGENT (logisch, nadenkend)					

HEDONISME (8/10)

(plezier en zintuigelijke gratificatie voor zichzelf)

Onthoudt dat u de volgende waarden waardeert uit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst belangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
PLEZIER (genot, voldoening en verlangens)					
GENIETEN VAN HET LEVEN (ontspanningen)					
JEZELF VERWENNEN (aangename dingen doen)					

STIMULATIE (9/10)

(opwindend, nieuwigheid en uitdaging van het leven)

Onthoudt dat u de volgende waarden waardeert uit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst belangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
EEN OPWINDEND LEVEN (stimulerende ervaringen)					
EEN AFWISSELEND LEVEN (vol met uitdaging, nieuwigheid en veranderingen)					
GEDRUF (zoeken naar avontuur, risico)					

ZELFBEPALING (10/10)

(onafhankelijk denken, handelen, creëren en verkennen)

Onthoud dat u de volgende waarden waardeert vanuit de volgende gedachte:

“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

	Uiterst belangrijk	Onbelangrijk	Noch belangrijk, noch onbelangrijk	Belangrijk	Uiterst belangrijk
VRIJHEID (vrijheid in denken en doen)					
ZELFRESPECT (gevoel van eigenwaarde)					
CREATIVITEIT (iets unieks, verbeelding)					
ZELFBESCHIKKING (eigen doelen bepalen)					
NIEUWSGIERIGHEID (onderzoekend gedrag leiden naar verkenning)					
ONAFHANKELIJKHEID (vertrouwend op jezelf, zelfstandig)					

Topic 2: Meten waarden (5 minuten)

Na het invullen van de waarden calculeert de interviewer de eindscores van de waarden. Hieruit volgt een top drie van waarden die van belang zijn voor de respondenten. Vervolgens gaat de onderzoeker in op de waarom-vraag achter de gekozen waarden.

Eindscore waarden:

- Universalisme → score:
- Altruïsme → score:
- Traditie → score:
- Conformisme → score:
- Veiligheid → score:
- Macht → score:
- Prestatie → score:
- Hedonisme → score:
- Stimulatie → score:
- Zelfbepaling → score:

Topic 3: Laddering (10 min)

Na de bekendmaking van de top drie van waarden gaat de interviewer verder in op de kenmerken van de gewaardeerde waarden. Ter inspiratie geeft de interview één kenmerk van de gewaardeerde waarden. Dit is belangrijk om de waarden concreter te maken om uiteindelijk naar concrete contentideeën toe te werken. De interviewer behandelt deze kenmerken verder in topic 4, waar de respondent deze kenmerken moet toepassen op content. Hieronder volgt een overzicht van de kenmerken van de tien kernwaarden:

WAARDEN	KENMERKEN
Universalisme	Iedereen is gelijk, ongeacht de cultuur waar hij/zij deel van uitmaakt.
Altruïsme	Het centraal stellen van het belang van uw medemens.
Traditie	Vaste gewoontes die van de ene generatie op de andere generatie wordt doorgegeven, zoals het zingen van het volkslied bij landelijke/ nationale gebeurtenissen.
Conformisme	
Veiligheid	Regels opvolgen, vrijwel geen risico's nemen.
Macht	De beste willen zijn.
Prestatie	Houden van uitdagingen en eigen initiatief nemen.
Hedonisme	Opwinding.
Stimulatie	
Zelfbepaling	Zichzelf kunnen motiveren zonder dat daar externe prikkels voor nodig zijn (zelfmotivatie).

Topic 4: Kenmerken relateren aan content (10-15 min)

Vervolgens verbindt de interviewer deze kenmerken samen met de respondent aan content. Vooraf zijn er per waarde een aantal ideeën geschetst die gerelateerd zijn aan content. Om dit per branche te verduidelijken, heeft de onderzoeker een paar contentideeën uit een willekeurig blad genomen, waardoor de respondent gerichter kan denken. Hieronder volgt een overzicht van verschillende contentideeën die gerelateerd zijn aan de kernwaarden:

WAARDEN	CONTENTVOORBEELDEN
Universalisme	• Greenpeace • Amnesty International (WIRE) • The Economist
Welwillendheid	• Libelle • Margriet • MVO Magazine / P+ Magazine
Zelfbepaling	• Psychologie Magazine • Opzij • Filosofie Magazine
Macht	• Quote • Financieel Dagblad • Forbes
Veiligheid	• Elsevier weekblad • HP/de Tijd • CDA.nl
Stimulatie	• Zin • National • Lonely Planet magazine • RBB Magazine
Hedonisme	• Panorama • Privé • Playboy
Traditie	• Time Magazine • Katholiek nieuwsblad • Royalty Blad
Prestatie	• De Ondernemer • Men's Health • GQ
Conformisme	• Horse & Hound • Maandblad der normen, waarden en etiquette • Plus magazine, door ouderen voor ouderen over ouderen

Afsluiting: (2 minuten)

De interviewer sluit het interview af en bedankt de respondent voor deelname.

Bijlage VI: Gespreksverslag HRLM

Hieronder de weergave van een kort gespreksverslag om de top drie van waarden van HRLM te bepalen. Hierbij is ieder woord letterlijk genoteerd, zoals dit gezegd is tijdens het interview.

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage VII: Verbatims

Dit zijn de uitgeschreven verbatims behorende bij alle interviews die zijn afgenomen voor het kwalitatieve onderzoek. Hierbij is ieder woord letterlijk genoteerd, zoals dit ook is gezegd tijdens het interview.

Deze informatie is vanwege vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage VIII: Analyseschema's

Waarden

Analyseschema 1 (altruïsme): *“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”*

Respondenten 1 tot en met 4 (makelaarskantoren)

Altruïsme		
Respondentnummer	Label	Quote uit verbatim
Respondent 1 (R1)	Behulpzaam en eerlijkheid	“Wij hebben een soort van familiecultuur waarbij behulpzaamheid erg belangrijk is, omdat we elkaar altijd overal in helpen en altijd eerlijk naar elkaar zijn.”
Respondent 2 (R2)	Behulpzaam en gelijkheid	“Bij ons maakt het allemaal niet uit. Wij krijgen heel veel allochtonen en vrouwen in jurken binnen en dat maakt allemaal niet uit, want we helpen iedereen en iedereen is voor ons gelijk.”
Respondent 3 (R3)	Eerlijkheid	“Een open en eerlijke organisatie naar elkaar en naar de klant is belangrijk.”
Respondent 4 (R4)	Eerlijkheid en verantwoordelijkheid	“Eerlijkheid is belangrijk naar onze klanten toe. We voelen ons als kantoor heel erg verantwoordelijk voor het eindresultaat bij onze klanten. Hier liggen de waarden heel hoog.”

Slotconclusie:

De respondenten vinden behulpzaamheid en eerlijkheid belangrijk voor de waarden altruïsme.

Een enkeling geeft aan gelijkheid en verantwoordelijkheid belangrijk te vinden voor deze waarde.

Analyseschema 2 (conformisme): “Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”

Respondenten 1 tot en met 4 (makelaarskantoren)

Respondenten 5 tot en met 8 (meubel- en interieurwinkels)

Conformisme		
Respondentnummer	Label	Quote uit verbatim
Respondent 1 (R1)	Respect	“Conformisme vind ik ook belangrijk. Je moet gewoon respect hebben voor elkaar.”
Respondent 2 (R2)	Beleefdheid	“Beleefdheid is belangrijk, mensen open ontvangen en netjes ontvangen is zeker belangrijk.”
Respondent 3 (R3)	Beleefdheid en respect	“Beleefdheid en respect tonen vind ik uiterst belangrijk. Beleefdheid en respect naar elkaar toe, maar ook naar klanten toe.”
Respondent 4 (R4)	Beleefdheid en respect	“Beleefdheidsvormen, mensen laten uitspreken, je voorstellen en respect tonen is gewoon standaard. Het maakt voor ons niet uit of iemand nou 18 jaar is of 68 jaar. In principe is iedereen bij ons gewoon ‘u’.”
Respondent 5 (R5)	Onbelangrijk	“Ik vind deze waarde niet zo belangrijk voor onze organisatie.”
Respondent 6 (R6)	Beleefdheid en respect	“De mensen vertrouwen ons en dat is geheel terecht. Beleefd zijn en respect tonen naar onze klanten en de tijd voor ze nemen, een kopje koffie aanbieden en goed naar ze luisteren is erg belangrijk.”
Respondent 7 (R7)	Respect	“Wij hebben weleens ouderen die bij ons komen kopen. Dan is het tonen van respect heel belangrijk. Überhaupt vind ik dat respect tonen heel belangrijk is, ongeacht wie het is of welke leeftijd.”
Respondent 8 (R8)	Respect	“Nou deze is makkelijk, conformisme. Wij werken met mensen en je moet er zo ongelooflijk goed voor zorgen dat je mensen binnenhoudt en mensen accepteert en respect toont. Ongeacht de leeftijd.”

Slotconclusie:

De respondenten vinden beleefdheid en respect belangrijke factoren voor de waarde conformisme, een enkeling daargelaten die aangeeft de waarde conformisme onbelangrijk te vinden.

Analyseschema 3 (prestatie): "Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?"

Respondenten 1 tot en met 4 (makelaarskantoren)

Respondenten 5 tot en met 8 (meubel- en interieurwinkels)

Respondenten 9 tot en met 12 (kledingwinkels)

PRESTATIE		
Respondentnummer	Label	Quote uit verbatim
Respondent 1 (R1)	Initiatief nemen	"Prestatie is zeer belangrijk en dat uit zich in het initiatief nemen en ervoor zorgen dat we als organisatie up-to-date en actueel blijven."
Respondent 2 (R2)	Initiatief nemen	"Wij streven echt naar perfectie en dat bereiken we door het initiatief te nemen en echt op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen."
Respondent 3 (R3)	Initiatief nemen	"Wij zijn een zakelijke dienstverlening en moeten letterlijk van niets iets maken en dat uit zich door gewoon op projectontwikkelaars af te stappen of bijvoorbeeld wijken te benaderen."
Respondent 4 (R4)	Bekwaam personeel	"Ik werk alleen maar met gecertificeerde taxateurs en makelaars taxateurs, waardoor we echt werken op een hoog kennisniveau."
Respondent 5 (R5)	Innovatief	"We zijn altijd bezig met innovatie en denken na over slimme technieken die meehelpen aan een nog sterker merk."
Respondent 6 (R6)	Initiatief nemen	"Prestatiegericht uit zich in het initiatief nemen, doordat wij regelmatig beurzen bezoeken om de trends bij te houden en nieuwe stijlen uit te proberen in de winkel."
Respondent 7 (R7)	Bekwaam personeel	"Bekwaam zijn is belangrijk om te kunnen presteren in de zin van dat je bevoegd bent en de kennis in huis hebt om mensen advies te mogen geven over interieur."
Respondent 8 (R8)	Initiatief nemen	"Als je niet presteert en niet binnenhaalt dan zet je niet om, dus door initiatief te nemen en echt naar buiten te gaan, ontwikkel je jezelf als bedrijf ook."

Respondent 9 (R9)	Het behalen van doelen	"Succes is belangrijk in de zin van dat je bepaalde doelen in je hoofd hebt en dat je deze doelen hebt kunnen bewerkstelligen. Dat is voor mij presteren, namelijk het behalen van doelen."
Respondent 10 (R10)	Initiatief nemen	"Wij zijn zeker ambitieus en er wordt echt verwacht dat iedereen het initiatief neemt en komt met input, waarmee de organisatie zichzelf kan blijven ontwikkelen."
Respondent 11 (R11)	Klantenbinding	"Ik kan goed luisteren en kijken, waardoor dit bijdraagt aan een hele sterke klantenbinding"
Respondent 12 (R12)	Bekwaam personeel	"De organisatie probeert zo hoog mogelijk kwalitatief personeel binnen te krijgen en in te zetten, om zo te kunnen presteren."

Slotconclusie:

De respondenten vinden initiatief nemen een belangrijke uiting voor de waarde prestatie. Een enkeling geeft aan bekwaam personeel en klantenbinding belangrijk te vinden voor de prestatiegerichte waarde.

Analyseschema 4 (hedonisme): "Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?"

Respondenten 5 tot en met 8 (meubel- en interieurwinkels)

Respondenten 9 tot en met 12 (kledingwinkels)

Hedonisme		
Respondentnummer	Label	Quote uit verbatim
Respondent 5 (R5)	Plezier in het product	"Dit zijn allemaal waarden waar onze bedden aan bij horen te dragen, namelijk het optimaal aanbieden van ontspanning en jezelf verwennen door het aanschaffen van onze bedden."
Respondent 6 (R6)	Gelukkig mens	"Als persoon moet je heel positief en blij zijn, want als je als persoon niet goed in je vel zit, dan uit je dit ook in je werk en draag je het ook uit."
Respondent 7 (R7)	Plezier in het product	"Genieten is hierbij belangrijk, want de mensen moeten wel blij zijn met onze meubels en er elke dag weer van kunnen genieten."
Respondent 8 (R8)	Plezier onder elkaar als team	"Op het moment dat er een soort irritatie of stroefheid binnen het team is dan voel

		je dat gelijk en uit dat zich ook naar buiten toe.”
Respondent 9 (R9)	Plezier in het product	“Het leveren van plezier en dat je geniet van je kleding en jezelf daarmee verwent, is allemaal belangrijk voor ons merk.”
Respondent 10 (R10)	Plezier onder elkaar als team	“Plezier hebben onderling als team is belangrijk. Als je het leuk hebt onderling, krijg je ook gewoon meer plezier in je werk.”
Respondent 11 (R11)	Plezier in het product	“We willen dat de klanten plezier hebben van hun kleding en dat doen we door ze te helpen bij het maken van de juiste keuzes.”
Respondent 12 (R12)	Plezier onder elkaar als team	“De organisatie gaat ervan uit dat als je het personeel happy maakt, zich dit ook naar de klanten uit.”

Slotconclusie:

De respondenten vinden plezier een zeer kenmerkende uiting van de waarde hedonisme. De respondenten geven aan dat de waarde plezier zich voor hun organisatie uit in de producten en onderling als team, een enkeling daargelaten die aangeeft hedonisme te linken aan het zijn van een gelukkig mens.

Analyseschema 5 (zelfbepaling): *“Welke waarden associeert u het minst met uw organisatie en welke waarden associeert u het meest met uw organisatie?”*

Respondenten 9 tot en met 12 (kledingwinkels)

Zelfbepaling		
Respondentnummer	Label	Quote uit verbatim
Respondent 9 (R9)	Vrijheid	“Vrijheid om dingen te doen op een manier zoals ik dat wil, vind ik echt belangrijk.”
Respondent 10 (R10)	Vrijheid	“Dus voor zelfbepaling is vrijheid wel een hele belangrijke, het bepalen van je eigen koers past hier heel erg bij.”
Respondent 11 (R11)	Creativiteit	“Creativiteit vind ik heel belangrijk voor zelfbepaling, omdat ik constant op zoek ben naar vernieuwing.”
Respondent 12 (R12)	Creativiteit	“Creativiteit is heel belangrijk, dat willen we zowel intern als extern uitstralen naar de mensen toe.”

Slotconclusie:

De respondenten geven aan vrijheid en creativiteit belangrijke waarden te vinden voor de waarde zelfbepaling. Vrijheid uit zich voor de respondenten in de vrijheid om eigen doelen te stellen en te bepalen wat wel en wat niet te doen. Creativiteit uit zich in een constante zoektocht naar vernieuwing, maar ook naar een bepaalde uitstraling die de respondenten willen overbrengen naar buiten toe.

Content

Analyseschema 6: "Wat voor content zou ik graag terug willen zien in het blad?"

Respondenten 1 tot en met 4 (makelaarskantoren)

Wat voor content zou ik graag terug willen zien in het blad?		
Respondentnummer (groep 1)	Label	Quote uit verbatim
Respondent 1 (R1)	Meer redactionele stukken over woonwijken buiten Haarlem centrum om	"Meer een koppeling maken tussen het redactionele gedeelte en de adverteerder. En dat zou zich dan moeten uiten in meer redactionele artikelen over woonwijken, buiten het centrum om, en tegelijkertijd is daarin een makelaar aan het woord die toelicht welke huizen er te koop staan in of om die woonwijk heen."
Respondent 2 (R2)	Meer informatie over wonen in Haarlem	"Iets meer gericht op het woongedeelte van Haarlem. Niet te ingewikkeld, maar gewoon wat meer informatie over wonen in Haarlem."
Respondent 3 (R3)	Thema's koppelen aan edities en stad breder belichten	"Ik zou meer thema's terug willen zien in het blad, zoals een thema over duurzaamheid. Daarnaast zouden ze de stad wat breder moeten trekken en meer moeten uitlichten. Schrijf bijvoorbeeld eens wat meer over de mooie zijstraten van Haarlem of benoem eens een aantal projecten waarmee de stad bezig is. Ze moeten gewoon meer betrokkenheid met de stad creëren. Het mist gewoon informatie over de stad."
Respondent 4 (R4)	Meer redactionele stukken over woonwijken buiten Haarlem centrum om	"Ik zou het wel heel leuk vinden als het blad schrijft over een wijk uit onze buurt, dus een wijk in Haarlem-

		Noord. En als je dan een bepaalde wijk uitlicht, dan kan ik als makelaar laten zien welke panden daaromheen nog te koop staan. Op die manier blijft het ook een leesblad.”
--	--	--

Slotconclusie:

De respondenten geven aan meer redactionele artikelen in het blad te willen zien over woonwijken die buiten het centrum van Haarlem liggen, zodat het blad de stad breder kan belichten, een enkeling daargelaten die aangeeft thema's te koppelen aan het blad en het aspect wonen breder te belichten door meer informatie te geven over wonen in Haarlem.

Analyseschema 7: “Wat voor content zou ik graag terug willen zien in het blad?”

Respondenten 5 tot en met 8 (meubel- en interieurwinkels)

Wat voor content zou ik graag terug willen zien in het blad?		
Respondentnummer (groep 2)	Label	Quote uit verbatim
Respondent 5 (R5)	Thema's koppelen aan edities (wonen, gezondheid, luxe levensstijl)	“Persoonlijk zou ik graag willen dat de edities van de glossy zijn gekoppeld aan thema's, waardoor het elke keer weer vernieuwend is. Een thema over wonen, gezondheid of over een luxe leven, zijn onderwerpen waar ik als organisatie in zou willen adverteren.”
Respondent 6 (R6)	Rubriek over trends en tips op het gebied van wonen	“Ik zou graag een vaste rubriek willen zien in het blad die zich richt op verschillende trends in meubelland en dan daarin tips verwerkt over hoe je het beste je woning kunt stylen.”
Respondent 7 (R7)	Rubriek over wonen en interieuradvies	“Ik zou vooral meer redactionele stukken willen terugzien met daaraan een adverteerder gekoppeld. In het blad mis ik een rubriek die specifiek over wonen en interieuradvies gaat.”
Respondent 8 (R8)	Rubriek over oude grachtenpanden in Haarlem met daarin specifiek het interieur uitgelicht in combinatie met interieuradvies	“Dat de stadsglossy een rubriek heeft ook luxere grachtenpanden met daarin strakke foto's van het interieur en dat daar dan weer een adverteerder aan is vastgekoppeld.”

Slotconclusie:

De respondenten geven aan een rubriek over wonen terug te willen zien in het blad met daarin verschillende tips en interieuradvies die worden uitgelicht. Een enkeling geeft aan verschillende thema's terug te willen zien in het blad, zoals een thema dat specifiek gericht is op wonen.

Daarnaast geeft een enkeling aan content te willen over wonen en interieur in combinatie met oude grachtenpanden in Haarlem.

Analyseschema 8: "Wat voor content zou ik graag terug willen zien in het blad?"

Respondenten 9 tot en met 12 (kledingwinkels)

Wat voor content zou ik graag terug willen zien in het blad?		
Respondentnummer (groep 3)	Label	Quote uit verbatim
Respondent 9 (R9)	Rubriek bijzondere ondernemers uit de stad	"Ik zou een soort van rubriek toevoegen over portretten van bijzondere ondernemers uit de stad, dus dat je als lezer het verhaal van de persoon erachter leert kennen."
Respondent 10 (R10)	Rubriek over mode	"Wat ik mis in het blad is een rubriek over mode, dus als wij zouden gaan adverteren, zou ik een vaste rubriek over mode willen, anders heeft voor mij weinig zin."
Respondent 11 (R11)	Rubriek over mode	"Ze noemen zichzelf een stadsglossy, maar heel erg over de stad gaat het niet. Ik zou meer inhoud willen zien over de stad en dan een rubriek over mode waarin de leuke zijstraatjes van Haarlem worden uitgelicht."
Respondent 12 (R12)	Rubriek over mode en wonen	"Wat de Haarlemse Stadsglossy wel mist, is een rubriek over mode of interieur, dus het is voor onze organisatie heel raar om in een blad te gaan adverteren wat geen rubriek heeft over mode of hoe je zorgt dat je sfeer maakt in je huis bijvoorbeeld."

Slotconclusie:

De respondenten geven aan een rubriek over mode te willen een enkeling geeft aan een rubriek over belangrijke ondernemers uit de stad terug te willen zien in het blad.

Analyseschema 9: "Wat vindt u van de content van de Haarlemse Stadsglossy?"

Respondenten 1 tot en met 4 (makelaarskantoren)

Respondenten 5 tot en met 8 (meubel- en interieurwinkels)

Respondenten 9 tot en met 12 (kledingwinkels)

Wat vindt u van de content van de Haarlemse Stadsglossy?		
Respondentnummer	Label	Quote uit verbatim
Respondent 1 (R1)	Weinig vernieuwing	"Ik merk dat het blad haar passie heeft verloren. Weinig vernieuwing als je het mij vraagt."
Respondent 2 (R2)	Weinig inhoud over de stad	"Ik zie het echt als een hobbyblad, dan een blad dat informeert over de stad. Voor mij is het zeker geen stadsglossy, want wanneer vertellen ze nou echt iets over de stad? En dan bedoel ik niet de geschiedenis van de stad."
Respondent 3 (R3)	Weinig vernieuwing en weinig inhoud over wat er in de stad speelt	"Ik ben de koers van het blad wel een beetje kwijt. Ze blijven hangen in wat ze altijd al doen. Ik denk dat je er gewoon veel meer uit kan halen door veel meer te schrijven over projecten die in de stad plaatsvinden."
Respondent 4 (R4)	Weinig vernieuwing en alleen inhoud over het centrum	"Eentonig en weinig vernieuwend. Gaat altijd over het centrum, nooit wat nieuws."
Respondent 5 (R5)	Blad zonder allure en content over luxe	"Wij zijn een luxe merk en daarom vind ik ons ook niet passen in de stadsglossy. Voor mij is het een blad zonder allure. Ik mis luxe content over auto's en sterrenrestaurants die Haarlem ook bezit."
Respondent 6 (R6)	Simpel en meer gericht op de onderlaag van de inwoners van Haarlem	"Als ik heel eerlijk ben, vind ik het vrij simpel. Nergens zijn er uitschieters over bijvoorbeeld luxe merken of content over een luxueuze levensstijl. Volgens mij focussen ze zich meer op de onderlaag van de bevolking dan op de bovenlaag."
Respondent 7 (R7)	Leuk, maar niet bijzonder	"Ik vind het gewoon een leuk blad, niet bijzonder."
Respondent 8 (R8)	Saai en weinig vernieuwend	"Ik denk een beetje saai en zeker de laatste jaren is het blad niet meer echt vernieuwend. Ik heb niet het

		idee dat ik echt nog nieuwe dingen lees in het blad.”
Respondent 9 (R9)	Oubollig, meer gericht op huisvrouwen	“Ik vind het echt een heel oubollig blad. Ik mis echt de interessante personen uit de stad. Veel huisvrouwen nemen het blad mee naar huis en gaan dan met een kop koffie het blad lezen. Dat zegt al genoeg denk ik. Ik mis echt de interessante personen.”
Respondent 10 (R10)	Beperkt in inhoud en weinig vernieuwend	“Ik vind het blad heel erg beperkt in de dingen waarover ze schrijven. Waar vele glossy’s iets schrijven over mode doet de Haarlemse Stadglossy hier niets aan. Het is altijd hetzelfde riedeltje.”
Respondent 11 (R11)	Beperkt in inhoud, alleen gericht op het centrum van de stad	“Ik vind het heel erg gericht op het centrum van Haarlem en dan bedoel ik echt alleen de bekende gedeeltes van het centrum. Als stadsglossy schrijf je over de hele stad en niet alleen over het centrum. Je kan er zoveel meer uithalen. Nu is het te beperkt en lijkt het wel alsof ze in een tunnelvisie zitten.”
Respondent 12 (R12)	Niet pakkend en geen echte glossy	“Lastig, ik ken het niet heel goed, maar die paar keer dat ik er doorheen bladerde, pakte het mij niet. Ik vond het niet echt een glossy. In een glossy staan volgens mij echt dingen over lifestyle en mode, maar dat hadden ze vrijwel niet.”

Slotconclusie:

De respondenten vinden het blad niet vernieuwend en daarnaast vinden ze de content van het blad erg beperkt. Een enkeling geeft aan de uitstraling van het blad saai en oubollig te vinden en dat het blad zich meer richt op de onderste laag van de inwoners van Haarlem, waardoor het blad luxe content mist.

Bijlage IX: Visualisatie tijdsplanning

Tijdsbesteding per aanbeveling	Jul	Aug	Sept	Okt
1. Toevoegen thema's				
Nieuws monitoren				
Overleg over thema's				
Adverteerders zoeken				
Rubriek opstellen				
Vormgeven van het thema				
Controle				
2. Rubriek over portretten				
Ondernemers zoeken en benaderen				
Interviews afnemen				
Rubriek opstellen				
Vormgeven van rubriek				
Controle				
3. Rubriek wonen & mode toevoegen				
Adverteerders zoeken				
Overleg met adverteerders				
Rubriek opstellen				
Vormgeven van rubriek				
Controle				
3. Rubriek over woonwijken				
Woonwijken in Haarlem-Noord uitzoeken				
Makelaarskantoren in Haarlem-Noord uitzoeken				
Selectie maken makelaarskantoor				
Overleg met makelaarskantoor				
Rubriek opstellen				
Vormgeven van rubriek				
Controle				

4. Sterkere coverfoto		
Overleg beeldconcept		
Vorbereiding fotoshoot		
Productie		
Keuze selectie		
Nabewerking gekozen coverfoto		

Tabel 9: Visualisatie planning implementatie, bron: auteur

Bijlage X: Geraamd kostenoverzicht manuren

Aanbevelingen	Aantal manuren	Kosten	Totale kosten
Thema's koppelen aan het blad	8 uur monitoren nieuws (redacteur) 4 uur thema's voorleggen (redacteur) 15 uur adverteerders zoeken (advertentieverkoper) 20 uur vormgeven (vormgever) 8 uur controle (hoofdredacteur)	€ 240,- € 120,- € 525,- € 600,- € 360,-	€ 1.845,-
Rubriek portretten toevoegen	10 uur ondernemers zoeken en benaderen (advertentieverkoper) 5 uur interviews afnemen met gekozen ondernemers (redacteur) 10 uur rubriek opstellen (redacteur) 8 uur vormgeven (vormgever) 4 uur controle (hoofdredacteur)	€ 350,- € 150,- € 300,- € 240,- € 180,-	€ 1.220,-
Rubriek wonen & mode toevoegen	8 uur adverteerders zoeken (advertentieverkoper) 4 uur overleg met adverteerders over inhoud (redacteur) 8 uur inhoud schrijven voor rubriek mode en wonen (redacteur) 8 uur vormgeven (vormgever) 6 uur controle (hoofdredacteur)	€ 280,- € 120,- € 240,- € 240,- € 270,-	€ 1.150,-
Rubriek over woonwijken	3 uur selectie woonwijken (redacteur) 1 uur makelaarskantoren in	€ 90,- € 30,-	€ 880,-

	Haarlem-Noord uitzoeken (redacteur)		
	• 1 uur selectie makelaarskantoor (redacteur)	€ 30,-	
	• 2 uur overleg makelaarskantoor (advertentieverkoper)	€ 70,-	
	• 8 uur content opstellen (redacteur)	€ 240,-	
	• 8 uur vormgeven (vormgever)	€ 240,-	
	• 4 uur controle (hoofdredacteur)	€ 180,-	
Sterkere coverfoto	• 2 uur overleg beeldconcept (fotograaf & vormgever)	€ 150,-	€ 555,-
	• 2 uur voorbereiding fotoshoot (fotograaf)	€ 90,-	
	• 3 uur productie (fotograaf)	€ 135,- € 90,-	
	• 2 uur maken van keuze uit voorselectie (fotograaf)	€ 90,-	
	• 2 uur nabewerking van gekozen foto (fotograaf)		
Totale kosten manuren			€ 5.645,-

Tabel 10: Kostenoverzicht beoogde manuren, bron: auteur