

RAPPORT

Zakelijke samenwerkingsmodellen tussen Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften

Opdrachtgever:

Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media
Stafdienst Informatie en Kennismanagement
t.a.v. Sarah Meys

Auteurs

Joke Schrauwen
Yasmine Heynderickx
Prof. dr. Annick Schramme

Inhoud

1. Introductie	3
2. Onderzoeksoopzet	4
Vraag 1: wat is er gewijzigd in het veld van de tijdschriften	4
Vraag 2: Welke profielen onderscheiden we tussen de tijdschriften	5
Vraag 3: ontwerpen business cases voor samenwerking.....	6
3. Resultaten	8
3.1. Veranderingen in het veld van de tijdschriften 2014 – 2016	8
___Tijdschriftenlandschap.....	8
___Digitale trends.....	9
___Tijdschriftenbeleid en subsidies.....	10
___Evolutie Folio.....	12
3.2 Profielen van tijdschriften	14
___Gelijkenis en verschil in business model.....	15
3.3. Ontwerp business cases	23
___Business cases.....	23
4. Overzicht raming kosten business cases	39
5. Conclusie	40
6. Bibliografie	44

1. Introductie

Het veld van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften in Vlaanderen wordt gekenmerkt door een rijkdom aan diversiteit en inhoud, maar armoede aan de zakelijke kant. Uit het vorig onderzoek *'Toekomstpaden voor de Vlaamse culturele, Literaire en Erfgoedtijdschriften'*, bleek dat er in 2014 in totaal 68 tijdschriftentitels geteld werden met een unieke combinatie van thema, functie, doelpubliek of businessmodel. De centrale onderzoeksvraag bij het vooronderzoek was 'hoe kunnen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hun impact verhogen'. Een belangrijke zwakte van de tijdschriften in dit verhaal is de moeizame zakelijke professionalisering door het tekort aan middelen. Vele tijdschriften zijn vrijwilligersorganisaties, met vooral een inhoudelijke focus op de kernactiviteit, het maken van een blad. Bovendien staat de markt van print media sterk onder druk, zoals ook uit de concurrentieanalyse in die markt bleek (Schrauwen & Schramme 2015). Een van de belangrijkste sleutels om deze zwakte zakelijke onderbouw te verhelpen, bleek uit verschillende sectorbevragingen in meer en betere samenwerking. Dit onderzoek wil vooral deze strategische aanbeveling verder uitdiepen.

De **centrale vraag** voor deze opdracht wordt dan **'Hoe kan Folio structurele samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften op zakelijk-organisatorisch vlak faciliteren om de tijdschriften - rekening houdend met hun beperkte individuele slagkracht - zo veel mogelijk te versterken.'**

Binnen dit onderzoek richten we ons vooral op de mogelijkheden van Folio. Een dertigtal tijdschriften hebben zich verenigd in deze koepelorganisatie om hun belangen te verdedigen, kennis te delen en meer samen te werken, hun gezamenlijke zichtbaarheid en impact te verhogen. Folio heeft zelf al een intern bevragingstraject opgestart om oplossingen te ontwikkelen voor volgende vragen: Hoe en welke zakelijke ondersteuning kan Folio bieden, en hoe of welke types van kennis kan Folio delen, voor zowel leden en niet-leden. Het onderzoeksteam acht het geleverde werk zeer nuttig voor dit onderzoek en zal binnen dit onderzoek verder bouwen op de verzamelde informatie binnen het Folio-netwerk. Als basis voor het ontwerpen van de business cases in 3.2 dienen de behoeftebevraging die onder de Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften werd afgenomen en het geleverde werk binnen de vier Folio-werkgroepen. De uitgewerkte business cases zullen aan de hand van focusgroepen, samengesteld uit Folio-leden, verder uitgediept worden. Daarna worden ze gekoppeld aan de specifieke profielen van de tijdschriften om tot concrete voorstellen te komen.

Om deze centrale onderzoeksvraag op te lossen, maken we een zijsprong. De grote diversiteit van de tijdschriften naar thema, functie, doelgroep, zakelijke structuur,... maakt dat de belangen en de wensen van de tijdschriften met betrekking tot relevante samenwerkingsvormen sterk uiteenlopen. Concreet gesteld: niet ieder blad is bijvoorbeeld gebaat bij een gezamenlijke aanbod op online platforms, niet ieder blad wenst een scholenwerking of wil onderhandelen met bibliotheken. Om wat klaarheid te scheppen in wat relevant is voor de diverse tijdschriften, schetsen we eerst de verschillende profielen van de tijdschriften. Zo kunnen we ook gemakkelijker duiden welke business cases voor welke profielen relevant zijn.

Tot slot, is sinds het vorige onderzoek (onderzoekperiode najaar 2014) het tijdschriftenlandschap fel veranderd, onder meer door de komst van Folio, maar ook door veranderingen in het gehanteerde kader van de ondersteunende overheden. Om relevante business cases te kunnen ontwerpen, moeten we deze nieuwe tendensen ook zeker meenemen.

2. Onderzoeksopzet

Om onze centrale onderzoeksvraag 'Hoe kan Folio structurele samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften op zakelijk- organisatorisch vlak faciliteren om de tijdschriften – rekening houdend met hun beperkte individuele slagkracht- zo veel mogelijk te versterken, moeten we zoals gezegd verschillende subvragen beantwoorden. Dit onderzoeksrapport valt dan ook uiteen in drie grote subvragen/hoofdstukken.

VRAAG 1: WAT IS ER GEWIJZIGD IN HET VELD VAN DE TIJDSCHRIFTEN

Allereerst is er de vraag naar relevante veranderingen in het veld van de tijdschriften. Antwoorden op deze vraag verzamelen we voornamelijk in de loop van het onderzoek. Door gesprekken met de stuurgroep, interviews en focusgroepgesprekken met Folioleden houden we de vinger aan de pols in het bewegende landschap. Daar waar nodig vullen we dit aan met documentenanalyse van onder meer het plan van Folio 2016-2018, het Kunstendecreet, het Erfgoeddecreet, de Folio-ledenlijst etc. Zo krijgen we eveneens inzicht in de aanpak en visie van Folio en beleidsmakers op de toekomst van de tijdschriften.

VRAAG 2: WELKE PROFIELEN ONDERSCHIEDEN WE TUSSEN DE TIJDSCHRIFTEN

In een tweede hoofdstuk zoeken we naar verschillende profielen van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Zoals eerder aangehaald, kunnen we vanuit veel verschillende invalshoeken naar deze groep tijdschriften kijken. Allereerst is er een groepering mogelijk op basis van een **thema**: algemeen culturele tijdschriften, tijdschriften over beeldende kunst, design, erfgoed, film, literatuur, muziek, strip, theater,... Daarnaast verschillen tijdschriften naar **functie**: sommigen zijn agenderend, andere reflecterend, een derde groep wil vooral een forum bieden voor nieuwe creaties van kunstenaars of literatoren. Ook naar **doelpubliek** nemen tijdschriften verschillende posities in, gaande van een breed-cultureel geïnteresseerd publiek (culturele omnivoren) tot vakgenoten of academici.

Als we een zakelijke invalshoek gebruiken, variëren de tijdschriften bijvoorbeeld naar **distributiemodel**: van gratis tijdschriften, over abonneetijdschriften, bladen die vooral focussen op losse verkoop via krantenwinkels, tot online tijdschriften. Ook qua **verdienmodel** zijn er verschillende combinaties mogelijk van enerzijds de verkoop van tijdschriften of losse artikels, subsidies, verkoop van advertenties of zelfs publiereportages, verkoop van extra's zoals multiples, edities,... en anderzijds tijdschriften die aanvullend inkomsten genereren uit evenementen en sponsoring. Dat brengt ons tot het gegeven dat er een verschil in werking is tussen **gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde** bladen en in bladen uitgegeven door gesubsidieerde instellingen zoals steunpunten of archieven. Tot slot is er inzake **zakelijke onderbouw** een sterk verschil tussen volledige vrijwilligersorganisaties, over organisaties met één of enkele (deeltijdse) betaalde krachten en daarnaast vrijwilligers of een volledige professionele organisatie.

Correlaties tussen deze profielen zijn zelden eenduidig. Zo impliceert een bepaald distributiemodel niet noodzakelijk eenzelfde verdienmodel. Een gratis tijdschrift werkt niet noodzakelijk met advertenties of subsidies. Ook de overheidsafhankelijkheid zegt niets over de mate van professionalisering. Om toch een leidraad doorheen de verschillende profielen van tijdschriften te beschrijven, hebben we er voor gekozen om de verschillende prototypes in een business model canvas van Osterwalder (2009) te gieten. Dit integratieve analyse-instrument vertrekt van de waardepropositie van een organisatie of bedrijf. We definiëren waarvoor een tijdschrift kan staan, voor welke doelgroepen het relevant is, hoe deze prototypes hun doelgroep kunnen bereiken en welke inkomsten ze daarmee kunnen genereren. Al deze elementen hebben repercussies op het kostenmodel van de tijdschriften, ook deze bekijken we samen met de belangrijkste activiteiten, middelen en partners van een tijdschrift.

Om deze prototypes van business modellen te analyseren, maken we allereerst een diepgaande analyse van vijf cases. We bestuderen de tijdschriften FARO, Gonzo (circus), De Witte Raaf, Openbaar Kunstbezit Vlaanderen en nY allereerst aan de hand van verschillende documenten: beleidsplan, jaarverslag, jaarrekening, website etc. Op basis hiervan maken we een eerste schets van deze vijf concrete business modellen. Met deze canvassen in de hand gaan we het gesprek aan met de zakelijke verantwoordelijke en/of hoofdredacteur van de betrokken tijdschriften. Bovendien betrekken we in deze interviews op welke elementen de tijdschriften reeds samenwerking realiseren, verder kunnen realiseren of ondersteuning van Folio verwachten. Voor deze analyse-oefening spraken we met Roel Daenen voor *FARO*, Ruth Timmermans voor *Gonzo (circus)*, Dirk Mertens voor *de Witte Raaf*, Peter Wouters voor *Openbaar Kunstbezit Vlaanderen* en Koen Sels voor *nY*.

Deze vijf concrete cases abstraheerden we tot één algemeen business model voor het maken van een cultureel tijdschrift en zeven prototypes van waardeproposities. Vervolgens werden deze waardeproposities en de mogelijkheden tot samenwerking getoetst bij de leden van Folio en verder aangevuld in een workshop. Een twintigtal leden van Folio discussieerden op 23 mei 2016 over de verschillende waardeproposities, de door hen doorgevoerde innovaties in deze modellen de afgelopen vijf jaar en de geplande innovaties en de verdere samenwerkingsmogelijkheden.

Deelnemers workshop 23 mei 2016

Jan Robert (zuurvrij), Barbara Delft (Verzin), Ward Desloovere (Kunstletters), Bruno Vermeeren (META), Rudy Jonckheere (Orgelkunst), Geert Swaenepoel (Zacht Lawijd), Charlotte Timmermans (Filmmagie), Mark Vervaeck (OKV), Rob Bartholomeeus (Heemkunde Vlaanderen), Carlo Van Baelen (Raad van Bestuur Folio), Guido Sanders (Gierik), Chris Van Gils (Raad van Bestuur Folio), Stijn Geudens (Streven), Wouter Hillaert (rekto:verso), Jonas Vanderschueren (Kluger Hans), Ruth Timmermans (Gonzo (circus)), Els van de Perre (DW B), Emmanuel Van Lierde (Kunsttijdschrift Vlaanderen), Koen Sels (nY), Pieter Coupé (Ons Erfdeel)

Op basis van deze door de tijdschriften gevalideerde waardeproposities en met de informatie over concrete relevante samenwerkingsmogelijkheden in handen, kunnen de business cases verder uitgebouwd worden voor samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften.

VRAAG 3: ONTWERPEN BUSINESS CASES VOOR SAMENWERKING

De informatie verkregen uit de voorgaande onderzoeksfases, uit de documentanalyse, uit de interviews en uit de focusgroepen, dient ook als input voor de kern-onderzoeksvraag: 'Hoe kan Folio structurele samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften op zakelijk-organisatorisch vlak faciliteren om de tijdschriften – rekening houdend met de beperkte individuele slagkracht- zo veel mogelijk te versterken.'

We vertrekken hierbij van de enquête die Folio onder zijn leden hield. Hierin vroegen ze naar de voornaamste actiepunten waarop Folio volgens zijn leden moet inzetten. We groeperen deze prioritaire acties, koppelen ze aan de verschillende prototypes van waardeproposities en de opgedane inzichten van samenwerking op deelaspecten van het business model canvas. Zo kunnen we helder bepalen voor welke profielen van tijdschriften deze of gene business case meerwaarde biedt. De ruwe resultaten van de eerdere enquête / behoeftenbevraging die Folio uitvoerde onder zijn leden zullen geanalyseerd worden naar type tijdschriften. Zo vermijden we dat de voorgestelde business cases enkel relevant zijn voor 'de grootste gemene deler' van tijdschriften.

De gesprekken en data-analyses naar aanleiding van de **business model canvas**-oefening en de Inspiratiesessies uit het vorige onderzoek (november 2014) brengen ons bovendien informatie en leerlessen om de **business cases over samenwerking** verder vorm te geven. Voor elke business case wordt specifiek onderzocht 'wat' dit concreet zal betekenen voor de werking van de tijdschriften. Ook wordt aan de hand van de resultaten uit de behoeftenbevraging van Folio en de profielen van de tijdschriften aangegeven voor 'wie' de actie relevant of van toepassing kan zijn. Elke actie wordt ook nagekeken op de relevantie voor Folio, de relevantie voor het beleid en op welke termijn deze haalbaar wordt geacht. Zo wordt gestreefd naar een combinatie van korte en lange termijn resultaten in de voorgestelde acties.

3. Resultaten

3.1. VERANDERINGEN IN HET VELD VAN DE TIJDSCHRIFTEN 2014 – 2016

Sinds het vorige onderzoek uit 2014 met bijhorend veldoverzicht, is in de wereld van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften een en ander veranderd op vier fronten. Allereerst zijn er wijzigingen in het aantal titels. Daarnaast hebben er ook snelle ontwikkelingen plaatsgevonden op het vlak van technologie en de digitale beschikbaarheid van artikelen. In de loop van dit onderzoek (januari – augustus 2016) werden bovendien belangrijke beleidsbeslissingen met betrekking tot de subsidiëring van de tijdschriften genomen. Tot slot is ook Folio sinds het vorige onderzoek verder uitgebreid en is hun werking geëvolueerd. We lichten deze vier aspecten verder toe.

Tijdschriftenlandschap

Wat we ook al in het vorige onderzoek duiden, is er permanent verloop en verschijnen en verdwijnen er tijdschriftentitels. Zo zijn enkele titels uit het vorige veldoverzicht, *Leeswolf*, *Leeswelp* en *Istoire* niet meer actief en is het allerlaatste nummer van *Kwintessens* in het tweede trimester van 2016 verschenen. Ook zijn er enkele nieuwe titels verschenen. Toetreden tot de markt van culturele tijdschriften is relatief laagdrempelig. De tijdschriften zijn eerder market push-gedreven: iedereen die iets nieuws wil vertellen, kan een eigen blad opstarten. Daarbij komt dat door de online mogelijkheden en de opstartkosten voor (online) tijdschriften laag zijn (Schrauwen & Schramme 2015). Zo is er nieuw *Achtenswaard*, het digitale broertje van *Staalkaart*. Ook zijn beeldende kunst tijdschriften *Oogst* en *Artdependence* op de markt verschenen. Opvallend bij beide is dat bij hun lancering er ook persaandacht was voor de zakelijke onderbouw van het tijdschrift. Zo bracht *Oogst* bij de lancering van nieuwe nummers multiples uit om extra inkomsten te genereren en richtte *Artdependence* zich heel bewust naar de internationale kunstmarkt via een netwerk van Amerikaanse boekhandels en internationale kunstbeurzen. (o.a. Broos 2016, Rinckhout 2015)

Tot slot waren er in het veldoverzicht van het vorige onderzoek enkele titels niet opgenomen, die intussen toch ook (aspirant)Foliolid zijn. Het gaat hier onder meer over tijdschriften van gesubsidieerde instellingen zoals *Kunstletters* van de organisatie Kunstwerkt of *Zuurvrij* van het Letterenhuis. Zij werden uit het vorige onderzoek geweerd omdat ze voornamelijk monothematisch over de werking van hun culturele organisatie schrijven. Ook het Vlaams-Nederlands tijdschrift *Museumpeil* werd aan het overzicht toegevoegd. Ook dit vakblad voor de erfgoedsector kent een lange geschiedenis, maar werd bij het vorige onderzoek niet vermeld omwille van zijn Nederlandse link.

Digitale trends

In vergelijking met het vorige onderzoek, hebben enkele tijdschriften reeds stappen gezet naar verdere digitalisering. Bij de tijdschriften heerst er meer kennis en maturiteit in het gebruik van nieuwsbrieven en social media. Vooral deze nieuwsbrieven zijn in vergelijking met andere mediaspelers belangrijk in de communicatie van de tijdschriften (o.a. Karel Smouter 2015). De verschillen tussen de tijdschriften zijn echter groot. Zo heeft een tijdschrift als *Gonzo (circus)* een erg actief digitaal beleid gebaseerd op een degelijk Content Management Systeem (CMS), terwijl bij andere tijdschriften er amper nieuwe berichten op de facebookpagina verschijnen.

Ook zijn er inmiddels gezamenlijke acties ondernomen door Folio met betrekking tot digitale marketing. Folio beheert inmiddels een facebookpagina en een nieuwsbrief waarin tijdschriften een selectie van hun recente nummer kunnen plaatsen. Zo wordt de nieuwsbrief verstuurd naar ca 2.500 adressen, en bereikt de facebookpagina in een topweek 3.000 lezers (april 2016). Het aantal bezoekers van de Foliowebsite varieert sterk per maand. In het eerste kwartaal van 2016 was dit per maand tussen de 751 en 975 bezoekers. Een potentieel minpunt in de huidige digitale strategie van Folio is echter een 'moeheid' die bij de vrijwilligers uit de marketinggroep en bij de leden optreedt. Volgens afspraak leveren tijdschriften op vrijwillige basis stukken aan en de beheerders van de marketinggroep plaatsen deze in de verschillende Foliokanalen. In praktijk leveren slechts een handvol tijdschriften een stuk voor bv. Facebook aan en van de 16 beheerders zijn er slechts enkele actieve gebruikers (correspondentie Barbara Delft 28 april 2016).

Ook werden er enkele commerciële platformen verder ontwikkeld die als een '**digitale kiosk**' artikelen van verschillende tijdschriften aanbieden, zoals de Nederlandse platformen eLinea en Blendle. Het verdienmodel achter deze platformen is echter zowel voor de tijdschriftenuitgevers als voor het bedrijf achter het platform kwetsbaar. Zo tekenden verschillende Folioleden in op het aanbod van eLinea. Op 27 juli 2016 werd echter het faillissement van de eReaders Groep en eLinea uitgesproken. Als belangrijkste reden hiervoor haalt de verantwoordelijke van eLinea aan dat het hen tot dusver niet gelukt is om voldoende investeringen aan te trekken om eLinea nog beter in de markt zetten om zo een voldoende groot aantal abonnees te bereiken. Vijf jaar na de lancering van het platform, kwam eLinea nog steeds enkele duizenden euro's per maand tekort om break-even te draaien, ondanks gestage groei van het aantal abonnees (correspondentie Michel Suijkerbuijk 26 juli 2016). Het verhaal van eLinea illustreert de kwetsbaarheid van deze digitale kiosken, zeker in een relatief klein taalgebied. Daarnaast is het belangrijk om aan te stippen dat ook de inkomsten voor de tijdschriften uit een dergelijk 'platformaanbod' miniem zijn. Meestal gaat het om niet meer dan enkele euro's per jaar (Workshop 23 mei 2016). Ook in dit type distributie geldt namelijk de

mediawet 'massa is kassa'. Voor nichetijdschriften als de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften is de aanwezigheid op dergelijke kiosken enkel relevant als kanaal om een 'abonnee van de kiosk' toevallig kennis te laten maken met het tijdschrift, niet als verkoopkanaal.

Met dit idee in het achterhoofd zoekt Folio toenadering tot de **persdatabank GoPress** via CultuurConnect die actief met hen samenwerkt voor de openbare bibliotheken. Deze databank werkt in opdracht van de grote Belgische uitgeverijen: Mediahuis, Editions de l'Avenir, IPM, Mediafin, De Persgroep Publishing, Rossel en Roularta Media Group. (<http://gopress.be/info/nl/about>) GoPress heeft het voordeel dat het voor een breed publiek beschikbaar is via bibliotheken, scholen en universiteiten en voor een gespecialiseerd publiek van bv. journalisten en mediaprofessionals via abonnement. Aanwezigheid op dit platform kan dus de bekendheid van de tijdschriften vergroten. De databank wordt beheerd in opdracht van de grote Belgische uitgeverijen, die niet noodzakelijk extra spelers op hun databank hoeven toe te voegen. Bovendien blijft GoPress een commerciële dienstverlener, die voor hun diensten (doorzoeken van persarchieven, persmonitoringsdiensten voor bedrijven,...) aan de gebruikers een marktconforme prijs vragen.

Voorlopig blijven de digitale mogelijkheden voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften dus vooral beperkt tot inzet in digitale marketing en verhoging van de naamsbekendheid en impact van artikels door het aanbieden van gratis views. Maar ook digitale kiosken of persdatabanken leveren de tijdschriften geen extra inkomstenstroom op.

Tijdschriftenbeleid en subsidies

Naar aanleiding van het vorige onderzoeksrapport nam minister voor Cultuur, Jeugd, Media en Brussel, Sven Gatz, de beleidsaanbeveling te werken aan een meer geïntegreerd tijdschriftenbeleid over. Als belangrijkste onderdeel van dit geïntegreerde beleid ziet minister Gatz de aanmoediging om de gesubsidieerde tijdschriften die aspecten van hun werking die te maken hebben met de zakelijke onderbouw (vb. onderhandelingen met drukkers, abonnementen, reclameregie, gezamenlijke distributie online of offline, gezamenlijke (online) marketing, digitalisering) maximaal te bundelen. Folio krijgt in deze nota als ondersteunend platform voor alle tijdschriften, het mandaat om deze synergievoordelen te begeleiden (Gatz 2015).

Dit geïntegreerde beleid heeft echter maar in beperkte mate betrekking op de uiteenlopende Vlaamse subsidiekanalen voor culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Hier blijven de voornaamste kanalen het Kunstendecreet, het tijdschriftenreglement van het Vlaams Fonds voor de Letteren (VFL) en de mogelijkheden binnen het Cultureel-erfgoeddecreet. In deze drie kanalen zijn er echter ingrijpende wijzigingen geweest in de periode 2014-2016.

Het Kunstendecreet is ingrijpend veranderd en van een disciplinegerichte benadering omgeturnd in een functiegerichte beoordeling. Hierdoor is er geen aparte discipline 'publicaties' met bijhorende beoordelingscommissie meer, maar worden de cultuurtijdschriften gespreid over verschillende commissies beoordeeld. Bovendien werden, gezien de budgettaire beperkingen, niet alle positief geadviseerde organisaties gehonoreerd met werkingssubsidies voor de periode 2017-2021. Het leidde er toe dat vier tijdschriften hun subsidies in vergelijking met de vorige ronde voor werkingssubsidies zagen stijgen, nl. *rekto:verso*, *Theaterpublicaties (Etcetera)*, *De Witte Raaf* en *Gonzo(circus)*; terwijl vier andere organisaties hun werkingssubsidie geschrapt zagen, nl. *Kunsttijdschrift Vlaanderen*, *Streven*, *Staalkaart* en *H Art*. Het totaalbedrag aan directe subsidies voor de werking van individuele tijdschriften **daalde van 436.671€ bij de vorige subsidieronde naar 362.400€** bij deze ronde (Vlaamse overheid, Kunstendecreet 2017-2021 Lijst toekenningen).

Ook het subsidiereglement voor literaire tijdschriften van het Vlaams Fonds voor de Letteren is tijdens het onderzoek gewijzigd. In het reglement voor 2016 wordt het voornemen om het beleid af te stemmen met andere beleidsdomeinen (kunsten en erfgoed) herhaald. Daarbij worden als prioritaire aandachtspunten onder meer digitalisering, professionaliteit van de redactie, beheersmatige transparantie en synergiën op basis van samenwerking genoemd. In het reglement voor de periode 2017-2020 komt er in vergelijking met het subsidiereglement tot 2016 bij dat de subsidies voornamelijk ingezet moeten worden om de vergoedingen aan auteurs, illustratoren en vertalers te financieren. Kosten voor druk, distributie en promotie moeten volgens het reglement gedragen worden via inkomsten uit verkoop, fondsenwerving en of samenwerking. Bovendien is het plafond voor subsidies gewijzigd, nl. van 60.000€ in 2016 naar 30.000 euro voor de periode 2017-2020. (VFL 2016) Concreet betekent dit dat twee tijdschriften (nY en DWB) hun subsidies zouden verminderd zien, al worden voor deze twee overgangsmaatregelen voorzien. (Workshop 23 mei 2016)

Tot slot zijn er ook verschuivingen in de subsidiëring van erfgoedtijdschriften. Het Cultureel-erfgoeddecreet wordt momenteel aangepast op basis van een functiebenadering zoals die ook in het Kunstendecreet wordt gehanteerd. De definitieve tekst van het decreet is echter nog niet door het Vlaamse Parlement goedgekeurd. De gevolgen van een veranderend Vlaams subsidiekader op de erfgoedtijdschriften is dus nog niet duidelijk. In ieder geval konden verschillende erfgoedtijdschriften vroeger gebruik maken van provinciale subsidies. In het vorige veldoverzicht konden 14 tijdschriften op steun van de provincie rekenen, met *Openbaar Kunstbezit Vlaanderen* (ooit gesticht door de Vlaamse provincies) als ruimst betoelaagde. Door de interne staatshervorming en het terugdringen van de rol van de provincies op het vlak van cultuur en erfgoed, werd ook de rol van de provincie als subsidiënt voor tijdschriften ondergraven. Beloftes waarbij de Vlaamse Overheid deze weggevallen

subsidie tot 80% zou compenseren, worden met argusogen gevolgd door de redacties (stuurgroep 8 april 2016).

Uit interviews en tijdens de focusgroepen met redacteuren bleek duidelijk ongenoegen over deze vernieuwingen in het subsidiërend kader. Zo heerst er (afhankelijk van de subdiscipline) het gevoel dat er minder subsidies voor de tijdschriften zijn in het geheel en/of minder tijdschriften van subsidies gebruik kunnen maken. Vooral het gegeven dat samenwerking expliciet of impliciet als ersatz voor subsidie worden gepercipieerd, wordt door verschillende respondenten als tegenstrijdig ervaren met de voortschrijdende eisen omtrent professionalisering van de zakelijke werking. Deze laatste dreigt dan helemaal in vrijwilligerstijd te moeten gebeuren, wat volgens hen professionalisering ontmoedigt.

Evolutie Folio

Tot slot is Folio ook verder gegroeid en geëvolueerd in vergelijking met het vorige onderzoek.

Folio is ondertussen een lerende organisatie, die onderling kennis wil delen. Hiertoe werden er werkgroepen opgericht en werd het FolioKafee in leven geroepen. Vier werkgroepen denken na rond de volgende thema's:

- Beleid en onderzoek: beleidsontwikkeling, contacten met het beleid, opvolging van onderzoek
- Externe communicatie: extern netwerk, collectieve zichtbaarheid, nieuwsbrief en website Folio
- Intern netwerk: onderlinge uitwisseling en opportuniteiten tot samenwerking
- Toekomst: digitalisering, print vs. online, mogelijke aggregatie

Vooral de vraag welk het aandeel binnen Folio is van het actief optreden als belangenorganisatie is niet uitgeklaard. Door de aard van haar werking is ze dit de facto al. Hier zit een mogelijk spanningsveld met de Vlaamse overheid, die belangenbehartigers in principe niet ondersteunt. Het zou immers kunnen leiden tot een mogelijk belangenconflict.

Folio kan als netwerk verschillende richtingen uitgaan afhankelijk van de strategische keuzes die ze maakt en de middelen die ze van de Vlaamse overheid krijgt voor haar werking. De minister heeft immers duidelijk te kennen gegeven dat hij Folio wil ondersteunen om een centrale rol op te nemen in de zakelijke versterking van de tijdschriften. Waar Folio tot nu toe fungeerde als een flexibele platform-provider, stelt de vraag zich nu of het wil uitgroeien tot een geïntegreerde product- en dienstenpresterende organisatie in de vorm van een 'Network Administrative Organisation'.

In het vorige rapport uit 2014 hebben we de verschillende soorten netwerken die in de literatuur beschreven zijn, toegelicht (Kenis & Provan, 2009):

Type governance	Doelstellingen
Participant-governed network: Folio nu	<p>Geen leidende unit. Taken worden onderling verdeeld</p> <p>Kan een platform zijn voor belangenverdediging</p> <p>Kennisverzameling- en deling</p> <p>Verhoging van de zichtbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Projectmatig en ad hoc inzetbaarheid leden
Lead Organization-Governed Networks	<p>Kan doelstellingen van beiden op zich nemen</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Netwerk: niet enkel gelijke peers, maar netwerk met hiërarchie ➤ Iemand van het netwerk neemt de leiding op zich. Wie?
Network Administrative Organization: Folio als 'geïntegreerd huis'	<p>Aparte administratieve entiteit</p> <p>Zakelijke onderbouw: onderhandelingen drukkers, abonnementenservice</p> <p>Gezamenlijke distributie online en offline</p> <p>Gezamenlijke marketing</p> <p>Motor in inhoudelijke samenwerking?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Noodzaak: voldoende middelen

Op dit moment zou Folio omschreven kunnen worden als een Participant Governed Network (PGN). Een PGN is een netwerk dat van onderuit is ontstaan (bottom-up) en dat voor zijn werking steunt op de betrokkenheid en inzet van haar leden. Het is horizontaal georganiseerd (vlakke organisatie) en werkt projectmatig en ad hoc, anticiperend op de behoeften van haar leden. Wil Folio uitgroeien tot een Network Administrative Organisation (NAO) impliceert dit dat er een afzonderlijke administratieve eenheid wordt gecreëerd die een aantal coördinerende taken op zich neemt voor alle tijdschriften op zakelijk vlak, zoals de distributie of de marketing van de tijdschriften. Zo'n administratieve unit kan maar bestaan mits de nodige middelen voorzien worden.

3.2 PROFIELEN VAN TIJDSCHRIFTEN

Een business model beschrijft hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt (Osterwalder & Pigneur 2009). Volgens deze auteurs kan een businessmodel best beschreven worden aan de hand van negen basisbouwstenen die de logica laten zien van hoe een organisatie waarde wil toevoegen en welke mensen en middelen hiervoor nodig zijn. Deze bouwstenen zijn vervat in de vier hoofdgebieden van een organisatie: klanten, aanbod, infrastructuur en de financiële levensvatbaarheid. Zo is een business model dan een blauwdruk voor de strategie die organisaties toepassen in hun organisatiestructuren, processen en systemen. De negen bouwstenen van een businessmodel zijn:

- Waardeproposities: de organisatie streeft ernaar problemen van klanten op te lossen en in klantenbehoeften te voorzien met waardeproposities.
- Klantensegmenten: een organisatie bedient een of meerdere klantsegmenten.
- Kanalen: waardeproposities worden aan klanten geleverd via communicatie-, distributie- en verkoopkanalen.
- Klantrelaties: klantrelaties worden opgebouwd en onderhouden met elk klantsegment.
- Inkomstenstromen: Inkomstenstromen zijn het resultaat van waardeproposities die met succes aan klanten worden aangeboden
- Key resources: key resources zijn de assets die nodig zijn om de eerder beschreven elementen te bieden en te leveren.
- Kernactiviteiten
- Key partners: sommige activiteiten worden geoutsourcet en sommige resources komen van buiten de organisatie.
- Kostenstructuur: de businessmodel-elementen resulteren in de kostenstructuur

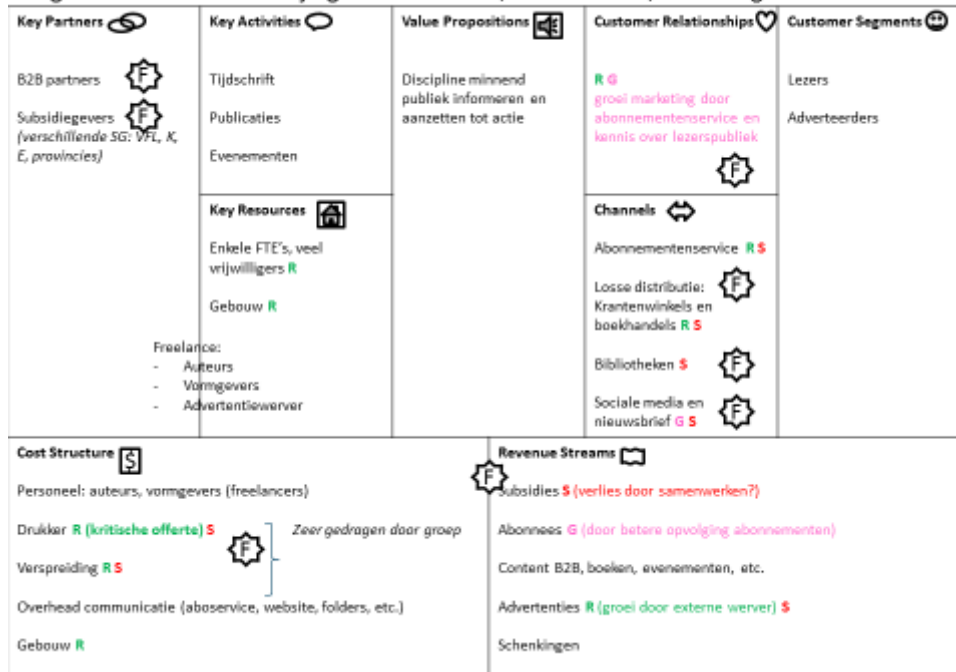
(Osterwalder & Pigneur 2009)

Een businessmodel is dus een methode om de activiteiten van een organisatie te analyseren, en desgewenst aan te passen vertrekkende vanuit bepaalde waardeproposities voor afgelijnde klantensegmenten. Ook voor non-profit organisaties kan deze tool een handige bril zijn. Bovendien is dit een manier van denken die voor de meeste redacties nieuw is. Om tot de analyse van business modellen te komen, hebben we vijf tijdschriften in de diepte geanalyseerd op basis van de negen basisbouwstenen op basis van een documentanalyse (beleidsplannen, subsidiedossiers, websites, jaarrekening,...) en diepte-interviews. Hieruit destilleerden we een algemeen businessmodel voor een cultureel, literair of erfgoedtijdschrift en de verschillende waardeproposities. Deze bevindingen toetsten we af tijdens een focusgroep met folioleden en verdiepten zo nog verder onze kennis over hoe tijdschriften hun business invullen. Deze data gebruiken we in deel 3 waarin we mogelijke business cases uitwerken om de samenwerking verder uit te diepen. In wat volgt lichten we het algemeen business model en de waardeproposities beknopt toe.

Gelijkenis en verschil in business model

Algemeen model

Algemeen model: Meerzijdige markt: lezers, advertenties, subsidiegevers



De Top 10 acties uit folio-enquête hebben vooral betrekking op de Kanalen:

1. linken foliosite naar andere sites
2. positie tijdschriften openbare bibliotheken
- 3 & 4. performante koepelsite, gezamenlijke aanwezigheid op relevante publieke cultuurplekken
5. positie in het onderwijs
6. uniforme afspraken voor actieve distributie naar boekhandels
7. promotiegerichte site
8. tijdschriftencafés met experts tijdschriften
9. lezersonderzoek
10. digitale terugverdienmodellen uittekenen, testen en (centraal) implementeren

Zeven waardeproposities

1. Lezersclub

Disciplineliefhebbers informeren en aanzetten tot actie

2. B2B-content provider

Culturele organisaties zien hun blad als belangrijk onderdeel van hun communicatiestrategie

3. Vakblad door sectorspecialist

Vakkennis overdragen en ontwikkelen

4. Kunst- en cultuurkritiek

Hoogstaande kritiek voedt het kunstenveld

5. Pioniers








Mensen rondom bepaalde esthetiek en artistieke denkwijze verenigen met aandacht voor experiment en kritische reflectie hierover

6. Talentontwikkeling

Beginnende auteurs begeleiden om hun talent te ontwikkelen en zo vernieuwing te stimuleren

7. Gratis cultuurnieuws

Waardepropositie 1: Lezersclub

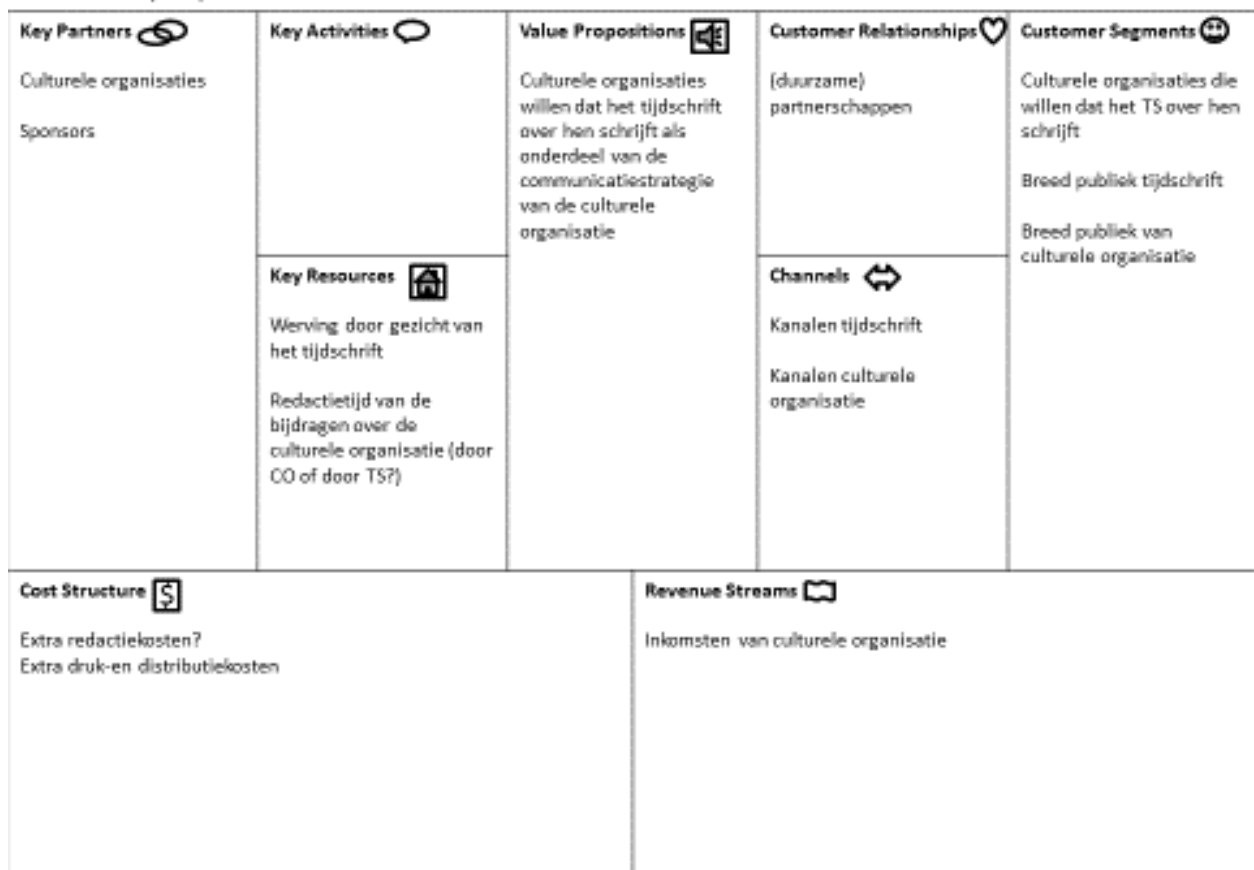
<p>Key Partners </p> <p>B2B partners in organisatie (concertzalen, boekhandels, musea,...)</p> <p>Sponsors events</p>	<p>Key Activities </p> <p>Lezers cultuur laten beleven</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Discipliniefhebbers op de hoogte houden van nieuwe activiteiten in de sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • hen aanzetten tot actie • hen beleving aanbieden <p><i>Focus verbreden naar lezersbinding in het algemeen (abonneevoordelen, koppelverkoop, kortingen en aanbiedingen, etc.)</i></p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Evenementen (bezoeken uitstappen, concerten, leescafés, lezingen, etc.)</p> <p>Perks</p> <p>Actieve sociale media</p> <p>Groei door direct marketing / aboservice</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Lezers: brede groep discipliniefhebbers</p> <p>Adverteerders / sponsors</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunnen ook content leveren • ook buiten kunstensector (generieke bedrijven)
<p>Cost Structure </p> <p>Kosten events moeten gedekt worden door extra inkomsten (meestal break-even, geen winsten)</p> <p>Communicatiekosten (abonnementenservice, website, folders, etc.) stijgen</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Ticketinkomsten</p> <p>Sponsoring events</p> <p>Stijging van abonnementenverkoop</p>		

Voorbeelden: Kunsttijdschrift Vlaanderen, OKV, Gonzo Circus,

Aandachtspunten:

- Cruciale rol abonnementenservices
- Digitale groei in bvb koppeling posts websites aan social media; beheer door auteurs
- Zakelijke voordelen: lezersbinding
- Zakelijke aandachtspunten: kosten evenementen moeten kostendekkend zijn; zijn zelden winstgevend (dus te gebruiken om andere kosten in organisatie te dekken).
- Rol voor Folio: kennis en ideeën verzamelen over projecten/ evenementen/ etc. en ervaringen daarmee (succes/ mislukking)
- Kennis over lees/koopgedrag verhogen

Waardepropositie 2: B2B content













Voorbeelden: OKV, Suiker

Aandachtspunten:

- Zakelijke voordelen: extra inkomstenstroom
- Zakelijke aandachtspunten: extra inkomstenstroom moet extra kosten meer dan dekken
- Niet mogelijk bij tijdschriften waar de inhoudelijke lijn streng gecensureerd wordt, waarbij de selectie van de recensenten de kernactiviteit is; bij accumulatoren van symbolische waarde.

Waardepropositie 3: Vakblad door sectorspecialist










Key Partners  Culturele overheid als subsidiegever Organisaties in de sector of verwante kennisinstellingen <ul style="list-style-type: none"> • leveren content en auteurs • ruiladvertenties 	Key Activities  Vak kennis overdragen en ontwikkelen door o.a. tijdschrift en andere instrumenten Key Resources  Medewerkers: onduidelijke tijdsbesteding organisatie/ schrijven blad en andere activiteiten organisatie	Value Propositions  Vak kennis overdragen en ontwikkelen: <ul style="list-style-type: none"> • Informeren • Kennisdelling • Inspireren tot goede praktijken Katalysator in sectorcommunity Het geheugen van een sector door archief artikals	Customer Relationships  Wederzijdse afhankelijkheid: sector groeit door aangereikte kennis, TS groeit door specialisten uit sector Channels  Complementariteit met andere instrumenten (evenementen, workshops, opleidingen,...) integrale strategie over alle communicatiekanalen organisatie (website, blogsnieuwsbrief, twitter, facebook,...) 	Customer Segments  Sectoractoren <ul style="list-style-type: none"> • beleidsmakers • Professionals • (professionele) vrijwilligers Beperkt: ruiladvertenties
Cost Structure  Inzicht in kostenstructuur is beperkt (enkel directe kosten druk en distributie berekend) \$ Rationalisering door kennisdeling		Revenue Streams  Inzicht in hoe inkomsten kunnen verbeterd worden is beperkt \$ Groei door kennisdeling		

Voorbeelden : FARO, Creatief Schrijven, Courant, Kunstletters,...

Aandachtspunten:

- Zakelijke voorsprong in deze groep door:
 - ✓ integrale communicatiestrategie en professionalisme hierin
 - ✓ 'gratis' auteurs
- Zakelijke achterstand in deze groep
 - ✓ beperkt inzicht in kosten en opbrengsten (door globale weergave)

Waardepropositie 4: kunst- en cultuurkritiek










<p>Key Partners </p> <p>Subsidiegevers: beoordelingscommissies zien hun belang want zij behoren tot de primaire doelgroep (kunstenveld)</p>	<p>Key Activities </p> <p>Kritische reflectie cultiveren door tijdschrift, debatten, live activiteiten...</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Hoogstaande kunstkritiek voedt het kunstenveld</p> <p>Het geheugen van een kunstenveld door oude artikels</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>CR voornamelijk met veld: • Commercieel verantwoordelijke voor advertenties • Aanwezigheid op events kunstenveld</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Kunstenveld + Bijzondere doelgroepen • Kunstenaars • Professionals in spe • Onderzoekers</p> <p>Kunstenveld levert ook advertenties</p>
<p>Key Resources </p> <p>Rol hoofdredacteur</p> <p>Zoektocht onafhankelijke auteurs</p> <p>Archief als bron</p>		<p>Channels </p> <p>belang social media als contactpunt lezers</p> <p>Bib Gopress voor archief</p>		
<p>Cost Structure </p> <p>Archiefonderhoud door stagiaires Online archief</p>			<p>Revenue Stream </p> <p>Long tail-principe voor oude artikels (beperkte inkomsten)</p>	

Voorbeelden: Rekto:verso; De Witte Raaf, Etcetera, Gonzo(circus)

Aandachtspunten:

- Sommige van deze tijdschriften zijn gratis
- Zakelijke voordelen: beperkt gedoe in distributie
- Zakelijke knelpunten: inzicht in lezersgedrag / contact met lezers

Waardepropositie 5: Pioniers










<p>Key Partners </p> <p>Iedereen rondom een bepaalde esthetiek en artistieke denkwijze</p> <p>Subsidiegevers</p>	<p>Key Activities </p> <p>Zoeken naar nieuwe esthetische vormen en deze promoten</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Mensen rondom bepaalde esthetiek en artistieke denkwijze verenigen met aandacht voor experiment en kritische reflectie hierover</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Weinig linken met lezers, wel aanwezigheid in veld (prospectie)</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Lezers zijn avant-gardisten/early adopters in subdiscipline.</p> <p>Bijzondere aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (beginnende) kunstenaars • (beginnende) theoretici en onderzoekers • Lezers ook gekoppeld aan de fanbasis van kunstenaars in nummer
<p>Cost Structure </p> <p>Productiekosten per nummer kunnen sterk variëren omdat de vormgeving van het blad een op zich staand kunstwerk kan zijn</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Inkomsten door advertenties lijkt op concessies doen</p> <p>Verkoop van artistiek werk</p> <p>Long tail-principe voor oude artikels (beperkte inkomsten)</p>		
<p>Key Resources </p> <p>Belang kernredactie/ hoofdredacteur</p>		<p>Het geheugen van een genre door oude artikels mits doorstroming naar het mainstream kunstdebat</p>	<p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> • Netwerken/ online platforms, ook internationaal • Sociale media (linken naar fanbases talenten) • Media met groter bereik kunnen flarden oppikken 	

Voorbeelden: DWB nY, Zacht Lawijd

Aandachtspunten:

- In beeldende kunsten vaak enkel digitale magazines (bv. D!NG magazine)
- Zakelijke knelpunten: nog meer dan anderen vanuit de inhoud gedreven: gevolgen voor precisering doelgroepen, productiekosten, inkomsten,... Gaat nog meer dan de anderen uit van een push-model.

Waardepropositie 6: Talentontwikkeling











<p>Key Partners </p> <p>Opleidingen en docenten (literatuur, vertalen, communicatie, kunst, etc.) en schrijffoursussen</p> <p>Literaire (amateur)verenigingen</p> <p>Studentenbladen</p>	<p>Key Activities </p> <p>Prospectie naar beginnend talent</p> <p>Feedback en grondige redactie</p> <p>Key Resources </p> <p>Rol redacteurs: symbolisch, kwaliteitslabel maar ook belang lectorenwerk en redactie S: Nieuwe Garda</p> <p>Auteurs aan zich binden doorheen hun carrière is contradictorisch</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Jonge/ beginnende auteurs/ vertalers /critici begeleiden om hun talent te ontwikkelen en zo vernieuwing te brengen</p> <p>Het geheugen van generaties kunstenaars door oude artikels</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Eén op één relaties met auteurs (meester – gezelschap)</p> <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> • Netwerken/ platforms, sociale media • Wedstrijden (zelf organiseren, jureren of prijs-publiceren) • Opleidingen • Verenigingen • 2^{de} leven: eigen website DBNL GoPress 	<p>Customer Segments </p> <p>Jonge/ beginnende auteurs/ vertalers en hun fanclubs</p> <p>Lezers zijn early adopters in bepaalde discipline</p> <p>Uitgeverijen: beschouwen tijdschrift als referentie/ kwaliteitslabel voor nieuwe auteurs</p> <p>2^{de} leven: wetenschappers, journalisten</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Tijdsintensieve redactie (en prospectie: weigering ingezonden stukken) wordt grotendeels gedragen in 'vrijwilligerstijd'</p> <p>Honoraria auteurs wordt vergoed, maar redactiewerk zelden</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Long tail-principe voor oude artikels (beperkte inkomsten)</p>		

Voorbeelden: nY, De Witte Raaf, Gierik

Aandachtspunten:

- Zakelijke knelpunten: auteursbinding eens beginnende auteurs gevestigd zijn? Blijft permanente opdracht.
- Vraag: vergoeding voor deze beginnende auteurs?

Waardepropositie 7: gratis cultuurnieuws

<p>Key Partners </p> <p>Subsidiegevers</p>	<p>Key Activities </p> <p>Kritische reflectie cultiveren door tijdschrift, debatten,...</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Kunstnieuws of – kritiek op een democratische manier verspreiden op relevante cultuurplekken</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Weinig linken met lezers, wel met veld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commercieel verantwoordelijke voor advertenties • Aanwezigheid op events kunstenveld 	<p>Customer Segments </p> <p>Kunstenveld + Bijzondere doelgroepen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunstenaars • Professionals in spe • Onderzoekers <p>Kunstenveld levert ook advertenties</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Gratis distributie vereist coördinatiekosten die niet overdraagbaar is naar pool met andere tijdschriften</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Adverteerders en subsidiegevers nog belangrijker: evenwichtsoefening in vgl. met inhoud</p>		
<p>Key Resources </p> <p>Rol hoofdredacteur/ redactieteam en vernetwerking in de sector</p>		<p>Channels </p> <p>Weinig directe communicatie met lezers papieren blad wegens gratis distributiemodel</p> <p>Paralleel digitaal tijdschrift via nieuwsbrief, social media,...</p> <p>Manueel bijgehouden lijsten distributieplekken </p>		

Voorbeelden: Rekto:Verso; De Witte Raaf, Suiker, Vertigo, Stripgids

Aandachtspunten:

- Zakelijke voordelen: beperkt gedoe in distributie
- Zakelijke knelpunten: inzicht in lezersgedrag/ contact met lezers

3.3. ONTWERP BUSINESS CASES

Uit de analyse in 3.1. en 3.2. blijkt dat de meest gewenste acties van de tijdschriften vooral betrekking hebben op de component ‘kanalen’ (distributie en marketing, communicatie) van het business model canvas. We distilleren op basis van het voorgaande vier strategieën/rollen voor Folio die we zullen uitwerken in concrete, toegepaste business cases telkens met oog voor de diversiteit van de tijdschriften. In deze business cases zal telkens beschreven worden wat er nodig is in het geval Folio een PGN blijft of Folio zou uitgroeien tot een NAO. De onderzoekers nemen hier zelf geen standpunt in. De richting die Folio wil uitgaan is afhankelijk van de strategische keuzes die het netwerk zelf wil maken, weliswaar in overleg met de overheid en het VFL.

De vier strategieën/rollen:

- A. Folio als initiator en uitvoerder van een rationalisering van de distributie
- B. Folio als extra marketing vehikel: uitbreiding bekendheid individuele tijdschriften
- C. Folio biedt ondersteuning voor betere exploitatie long tail
- D. Folio als platform voor kennisdeling binnen het tijdschriftennetwerk over zakelijke thema's (bv. CMS-systemen en social media gebruik, abonnementensystemen, prijszettingstrategieën, ...)

Business cases

A. Folio als initiator en uitvoerder van een rationalisering van de distributie

Actie A.1 gezamenlijke distributie abonnementen en abonnementenbeheer	
Omschrijving	<p>Tijdschriften houden alle prepress en press diensten in eigen beheer. De distributie van de tijdschriften aan abonnees gebeurt echter gemeenschappelijk voor alle tijdschriften:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezelfde serviceverlener in abonnementenadministratie (door Folio zelf of door private partner met Folio als ‘makelaar’): met gemeenschappelijk format voor facturatie, innig abonneegeld, herabonnering, afrekening, opvolgen kandidaat-abonnees of afhakers • Eventueel: gezamenlijk aanbod voor institutionele abonnees (bv. bibliotheken) met gezamenlijke afrekening (zie ook C.2) • Gezamenlijke verzending aan abonnees (en relaties, redactie, auteurs) via BPost, wat mogelijkheid voor bulkposttarieven opent. • Opvolging onbestelbare retouren • Gezamenlijke verzending voor Nederland: kostenbesparing <p>Hiervoor zijn enkele zaken noodzakelijk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hetzelfde flexibele databankstructuur van abonnees over alle tijdschriften. • Gezamenlijk logistieke plaats voor verzending (kan eventueel door

	<p>raamcontract beschutte werkplaats) en voor opslag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afgestemde verschijningsagenda (bv. 12 momenten per jaar) • Gezien de tijdsinvestering gekoppeld aan deze actie, kan dit enkel door NAO uitgevoerd worden.
Voor welke tijdschriften?	<p>Abonneetijdschriften Gezamenlijk abonnementenbeheer zorgt voor 'clubbladen' voor beperktere binding met publiek</p>
Meerwaarde voor tijdschriften	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte kostenbesparing logistiek • Minder tijdsbesteding aan abonnementenservice en distributie want coördinatie is grotendeels uitbesteed met slechts 1 aanspreekpunt (coördinator Folio) • Professionalisering abonnementenbeheer met (hopelijk) verhoging van aantal abonnees
Meerwaarde voor overheden	<p>Beperkt: kosten voor distributie afzonderlijk dalen een beetje. Daarbij komen bijkomende kosten opvolging door Folio. Professionalisering tijdschriften.</p>
Meerwaarde voor Folio	<p>Ledenbinding: met deze service bieden ze een dienst aan die leden nu afleidt van hun kerntaak / competenties.</p>
Benodigde inzet mensen	<p>Voor folioleden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abonnementenservice: <ul style="list-style-type: none"> ○ opstart (converteren databank abonnees, contract en overdracht abonneelijsten aan service provider): 5 mandagen ○ daarna: 3 mandagen/jaar • Distributie: contracten 1 dag, operationeel 1 mandag <p>Voor Folio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abonnementenservice: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indien door private partner via Folio: 10 mandagen voor ontwikkeling raamcontract abonnementenservice, 9 mandagen operationele werking. ○ Indien Folio zelf service opzet: 60 mandagen ontwikkeling; 36 mandagen operationele werking • Logistiek: contracten onderhandelen 5 mandagen (indien lobbyproject Bpost en krantentarieef => 30 mandagen) • Bijhouden en herdistribueren retouren: opzet systeem 5 mandagen; operationeel 12 mandagen
Benodigde inzet middelen	<p>Kosten verbonden aan onderhandelingen: 500€</p> <p>Kosten verbonden aan abonnementenservice</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ door private partner: 25.000 € bijkomend voor verlenen services die nu geen kost is voor de meeste tijdschriften ○ in eigen beheer: opzet en onderhoud ICT-systeem, drukwerk,...: 3000 € <p>Stockageruimte: 3 € * 100m²= 300 € *12 maanden: 3.600 €</p>

	Kostprijs logistiek retouren: doorrekening aan leden?
Timing	December: beslissing (middelen overheid, voldoende interesse vanuit leden). Indien ja: zomer 2017 deadline contracten etc. Sept. 2017: eerste proefrun voor gezamenlijk releasemoment tijdschriften

Actie A.2 organisatie distributie via boekhandels	
Omschrijving Activiteiten Participant governed network versus network administratieve organisation	<p>Sinds het vorige onderzoek heeft Folio (als PGN) afspraken met Aeolus voor de verspreiding van een deel van de tijdschriften via boekhandels. 22 tijdschriften tekenden op deze service in. Zo werden in 2015 in totaal 4.160 exemplaren aan de boekhandels geleverd, waarvan bijna 40% werd verkocht (1.617 ex.). Dit leverde een gezamenlijke omzet (ex. BTW) op van 6.535,21€.</p> <p>Enkele boekhandels wensen intussen geen gebruik meer te maken van deze service, terwijl nieuwe verkooppunten aangezocht worden.</p> <p>Knelpunten/uitbreiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het systeem kan nog uitgebreid worden naar een 'tweede leven'-circuit van onverkochte nummers. Hiervoor staat de organisatie bij Aeolus nog niet op punt en is het inkomstenmodel voor de tijdschriften en de distributeur nog niet helder. • Ook is de huidige marge voor Aeolus momenteel erg beperkt. De kans bestaat dat deze zich terugtrekt indien de service te verlieslatend wordt. • De meeste van de aangesloten tijdschriften zijn abonneetijdschriften, die slechts een gering deel van de verkoop realiseren in losse verkoop. Voor deze groep is het dus belangrijk dat ze de 'losse kopers' kunnen overtuigen tot de aanschaf van een abonnement. • Niet uitgerold in Nederland. <p>Deze aandachtspunten kunnen zowel binnen een PGN als binnen een NAO opgevangen worden, al zal het tempo van uitvoering verschillen. Waarschijnlijk zal Aeolus voor (niet-winstgevende) diensten een commerciële compensatie vragen. Hiervoor moet Folio dus de nodige financiering voorzien. Op termijn kan ook voor de Nederlandse markt een dergelijk systeem opgezet worden (niet meegenomen in verdere berekeningen).</p>
Voor welke tijdschriften?	Allemaal behalve vakbladen en gratis cultuurnieuws
Meerwaarde voor tijdschriften	<ul style="list-style-type: none"> • Deze service is voor de tijdschriften ofwel een vervanging van een dienst die eerder door CeLT gebeurde. • Voor andere tijdschriften is deze service nieuw. • Efficiëntiewinst door gemeenschappelijke levering; retouren; facturatie; afrekening tijdschriften; stockering voor nalevering; promotie naar verkooppunten. • Bijkomende inkomsten (door losse verkoop) • Potentieel nieuwe abonnees
Meerwaarde voor overheden	Efficiëntere distributie Verhoging impact tijdschriften

Meerwaarde voor Folio	Verhoging impact tijdschriften Ledenbinding
Benodigde inzet mensen	Heronderhandelen contracten Aeolus, contacten boekhandels onderhouden, zoektocht financiering niet-winstgevende services: 5 mandagen voor Foliocoördinator Per aangesloten foliolid: 2 mandagen/jaar
Benodigde inzet middelen	Compensatie niet-winstgevende services door Aeolus. Deze fee is te onderhandelen en afhankelijk van aantal ingetekende tijdschriften, aard service, aantal verspreidingsmomenten, aantal verspreidingspunten (bv. ook incl. bibliotheken en cultural spaces (cf. actie A3 en C.2.)... <ul style="list-style-type: none"> • Richtprijs geïntegreerde service per tijdschrift: 1590 €: tarieven Aeolus, A4, met selectie, 50 locaties, 6 maal/jaar: 5.30 €*50*6. (www.Aeolus.be). • Indien 22 tijdschriften instappen komt op totaalprijs van 35.000€, waarvan een deel door de individuele tijdschriften gedragen kan worden, een deel voor de koepel is.
Timing	Najaar 2016: beslissen formule verder werken Voorjaar 2017: beslissing financiering Zomer 2017: operationeel

Actie A.3 organisatie distributie via cultural spaces

Omschrijving	Binnen Folio zijn er reeds gesprekken geweest met de gratis tijdschriften om een gezamenlijk distributienetwerk op te zetten. Deze gesprekken sprongen in eerste instantie af omdat er te weinig overlap zit in de huidige distributieplekken van deze gratis tijdschriften.
Activiteiten participant governed network versus network administrative organisation	Daarnaast zijn er ideeën over 'een tweede leven' voor onverkochte nummers (van abonneetijdschriften). Deze kunnen (gratis) verspreid worden via cultural spaces. Dit kan eventueel via de Aeolus service (zie punt A.2.). Indien beide doelstellingen samen genomen worden, kan een distributeur (vb. Aeolus) de verzending voorzien van de tijdschriften naar deze cultural spaces. Hierin zijn echter enkele aandachtspunten: <ul style="list-style-type: none"> • Voor de gratis-tijdschriften is het distributienetwerk een belangrijke onderscheidende waardepropositie (tav. bv. adverteerders). Als hun 'schapruimte' ingevuld wordt door meer titels, verwatert deze USP. Uitgekiende selectie van titels per distributieplek moet dus verzekerd zijn. Daarnaast mag er geen (al te grote) krimp zijn in distributieplekken. • Waarschijnlijk zal een gezamenlijk circuit van distributie naar cultural spaces enkel kunnen bestaan naast een (ingeperkt) distributiesteem per (gratis) tijdschrift. <p>Kan zowel door PGN als NAO uitgevoerd worden. Op termijn kan dit ook voor de Nederlandse markt georganiseerd worden (niet meegenomen in berekeningen).</p>
Voor welke tijdschriften?	Allen (mits ander doel) Misschien minder relevant voor vakbladen
meerwaarde voor tijdschriften	Gratis tijdschriften: efficiëntere distributie (voor een deel van de verspreidingskanalen) Andere tijdschriften: bijkomende distributiekanaal (geen meerverkoop)

	Impact van de tijdschriften verhoogt
meerwaarde voor overheden	Verhoogde impact tijdschriften
meerwaarde voor Folio	Verhoogde impact tijdschriften
Benodigde inzet mensen	Heronderhandelen contracten Aeolus, afstemming tijdschriften per distributieadres, zoektocht financiering niet-winstgevende services: 10 mandagen voor Foliocoördinator Per aangesloten foliolid: 2 mandagen/jaar
Benodigde inzet middelen	Uit deze bijkomende distributie zijn geen nieuwe directe opbrengsten te genereren voor de tijdschriften. De distributeur zal echter wel een commercieel tarief doorrekenen. Berekening compensatie cf. Actie A.2.
Timing	Najaar 2016: beslist formule Voorjaar 2017: beslissing financiering Zomer 2017: operationeel

B. Folio als bijkomend marketing vehikel

Actie B.1 linken foliosite naar andere sites	
Omschrijving	Reeds aanwezig binnen huidige PGN Modaliteiten kunnen wel verder uitgebreid worden door NAO, bv. naar gezamenlijke webshop (cf. actie C.4) of naar meer geïntegreerde omnichannel strategie (cf. actie B.2)
Voor welke tijdschriften?	Allemaal maar let op diversiteit doelgroepen (cf. actie B.2)
Meerwaarde voor tijdschriften	Deze actie veronderstelt een gebrek aan bekendheid van de tijdschriften bij potentiële lezers. Zo kunnen eventueel indirect nieuwe fans, abonnees en inkomsten gegeneerd worden. Dit resultaat is echter (zoals bij alle marketingacties) niet gegarandeerd.
Meerwaarde voor overheden	Verhoogde impact tijdschriften
Meerwaarde voor Folio	Verhoogde impact tijdschriften
Benodigde inzet mensen	Onderhoud en actualiseren website: 2 mandagen/ jaar coördinator Voor bijkomende acties cf. C.4. en B.2.
Benodigde inzet middelen	Onderhoud en actualiseren website: 500€/jaar Voor bijkomende acties cf. C.4. en B.2.
Timing	Actie in permanente uitvoering

Actie B.2 performante koepelsite	
Omschrijving	Wat in de enquête een performante koepelsite genoemd wordt, kan beter vertaald worden naar een digitale 'omnichannel' strategie, waarbij de digitale kanalen van Folio:
Participant Governed network versus Network	<ul style="list-style-type: none"> • accurate informatie over de leden bieden, • teasers over de inhoud van de tijdschriften van de leden versturen

<p>Administrative Organisation</p>	<p>om de bekendheid van de tijdschriften bij een breder publiek te verhogen;</p> <ul style="list-style-type: none"> • de social media posts van de leden versterken en doorgeven aan een bredere groep; • de bekendheid van Folio als merknaam als ondergeschikt doel vinden aan het verhogen van de bekendheid van de tijdschriften. <p>Hoe gebeurt het nu (PGN):</p> <ul style="list-style-type: none"> • kanalen van Folio zijn (in volgorde van hoogste bereik) facebook, de nieuwsbrief en de website. • tijdschriften leveren bijdrages en beheerders plaatsen die op facebook, website of nieuwsbrief. • in theorie roterend systeem: welk artikel krijgt aandacht? • coördinatie door marketing groep: bv. slechts enkele tijdschriften leveren regelmatig input aan voor facebook. Van de 16 beheerders zijn er slechts enkele actieve gebruikers (correspondentie Barbara Delft 28 april) • nieuwsbrief: ca 2.500 adressen, facebook: bereikte berichten varieert bv. topweek is berichtbereik van 3000, website aantal bezoeken per maand varieert tussen 751-975 in Q1 2016 (correspondentie Barbara Delft 28 april) <p>Mogelijkheden NAO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groei naar een integrale omnichannel strategie • Monitoring van de resultaten van de acties en bijsturen strategieën: wie klikt door op wat?/ welke acties hebben succes?/ welke hebben bijsturing nodig? • Genereren content: nieuws over de tijdschriften ipv enkel uit de tijdschriften • Megafoonfunctie van Folio voor social mediaposts van de tijdschriften: groei van online community Folio
<p>Voor welke tijdschriften?</p>	<p>Allemaal, maar let op belangen in verschillende waardeproposities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lezersclub moeten vooral hun club verstevigen en verzwakken hun club door te laten zien wat 'concullega's' nog allemaal aan interessants maken. • B2B-content provider: extra exposure kan een bijkomend B2B-verkoopsargument zijn. • Vakblad door sectorspecialist: vooral relevant voor 'amateurvakbladen?' bv. <i>Verzin</i>; echte professionals groeperen zich minder in facebookcommunities. • Kunst- en cultuurkritiek; pioniers en talentontwikkelaars: hebben er belang bij gevolgd (en gedeeld) te worden door gatekeepers van de sector. Dit werkt vooral als het tijdschrift zijn social media zelf goed bijhoudt en folio enkel een extra megafoon is. • Gratis cultuurnieuws: belang gelezen te worden en gezien te worden door adverteerders. <p>Eventueel beleid baseren op clustering tussen doelgroepen van verschillende tijdschriften.</p>

Meerwaarde voor tijdschriften	Deze actie veronderstelt een gebrek aan bekendheid bij potentiële lezers. Zo kunnen eventueel indirect nieuwe fans, abonnees, en inkomsten gegeneerd worden. Al is dit resultaat niet gegarandeerd.
Meerwaarde voor overheden	Verhoogde impact tijdschriften
Meerwaarde voor Folio	Verhoogde impact tijdschriften Versterking community leden door op de hoogte te blijven van elkaars reilen en zeilen.
Benodigde inzet mensen	Voor alle leden: aanleveren content voor digitale kanalen (3 mandagen per jaar) Voor Folio: <ul style="list-style-type: none"> • Bij beperkte uitwerking: 20 mandagen per jaar verdeeld over verschillende leden werkgroep • Bij uitgebreide uitwerking: 52 mandagen voor (betaalde) coördinator
Benodigde inzet middelen	Onderhoud digitale kanalen, statistiekservices,... 500 €/ jaar Eventueel ontwikkeling korte opleiding / handleiding / support voor leden zodat content gestroomlijnder binnenkomt: 500 €/ jaar Permanente vorming coördinator: 1.000 €/jaar
Timing	Winter 2016-2017: ontwikkelingsplan met groeitargets goedgekeurd door leden en bijhorende middelen/mensen gevonden. Vanaf januari 2017: uitvoering plan, met 3*/jaar evaluatie en bijsturing

Actie B.3 gezamenlijke aanwezigheid op relevante publieke cultuurplekken	
Omschrijving	Tijdens events waarop een grote groep culturele omnivoren op één plek samenkomen een infostand organiseren met aanbod van tijdschriften.
Activiteiten	(bv. Boekenbeurs, Cultuurmarkten Antwerpen en Gent, Theaterfestival, Art Brussels, kunstboekenmarkt...).
Participant governed versus network	Proefnummers zijn verkrijgbaar.
administrative organisation	Eerdere actie Folio als PNG: aanwezigheid op de Boekenbeurs, was try-out die onvoldoende zichtbaarheid kreeg tijdens de beurs. Evolutie naar structurele aanwezigheid op verschillende events vergt groei middelen (NAO) <ul style="list-style-type: none"> • Vb. aanwezigheid op 4 evenementen is al snel equivalent 30 mandagen Folioleden, en 7.5 mandagen coördinator
Voor welke tijdschriften?	Allemaal , minder voor vakbladen. Gezien de diversiteit van de tijdschriften, zoekt Folio best naar gepaste events waardoor tijdens een werkjaar de diversiteit van thema's gedekt is.
meerwaarde voor tijdschriften	Potentieel nieuw publiek bereiken om zo nieuwe abonnees te werven.
meerwaarde voor overheden	Verhoogde impact van tijdschriften (cf. doelstelling visienota)
meerwaarde voor Folio	Bredere bekendheid van de leden en visibiliteit van Folio Eventueel opbrengsten uit verkoop nummers

Benodigde inzet mensen	<p>Per event 1 of 2 dagen voorbereiding (afspraken beurs, afspraken tijdschriften, roostering permanentie, opbouw en afbraak stand, opzetten systeem acquisitie abonnees)</p> <p>Permanentie van stand op de dag zelf (afhankelijk van duur event 10 dagen Boekenbeurs, 4 dagen Art Brussels, dagschemabeurs (12 uur vs. korte evenementen) te verwachten publiek één of meerdere gastheren/vrouwen op de stand)</p>
Benodigde inzet middelen	<p>Voor tijdschriften: stock oude nummers (of indien mogelijk recente) om te verdelen/ verkopen</p> <p>Voor Folio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eenmalige attractieve mobiele stand met bv. banner, displays voor tijdschriften (1000 €) • flyers en drukwerk (500 €) • standgeld beurs (gemiddeld 500 € : variërend van 0 tot 2000 €) • logistieke kost per event voor transport (500 €) • vergoeding permanentie? (formule te beslissen: van onkostenvergoeding, catering vrijwilligersvergoeding, jobstudenten tot medewerker Folio)
Timing	<p>Najaar 2016: beslissen jaarkalender events 2017</p> <p>2017: aanwezigheid op 4 of 5 evenementen: 2 algemene en 3 thematische</p>

C. Folio biedt ondersteuning in exploitatie long tail

Actie C.1 verdere onderhandelingen bestaande online platformen GoPress, eLinea en Blendle	
Omschrijving activiteiten Participant governed versus network administrative organisation	<p>Reeds genomen acties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groepsaanbod van eLinea voor Folioleden. Dit platform is echter in crisis (cf. supra) • Gesprekken over GoPress met CultuurConnect <p>Verdere acties PGN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zoektocht alternatieve kiosk (overnemer eLinea of Blendle?) • Gesprekken met persdatabank GoPress <p>Voordeel NAO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • coördinator van deze actie kan meer tijd besteden aan uitvoering en dus verbetert opvolging en verhoogt kans op slagen.
Voor welke tijdschriften?	Tijdschriften met nadruk op archief: vakblad, kunst- en cultuurkritiek, pioniers, talentontwikkeling.
Meerwaarde voor tijdschriften	<p>Meerwaarde als extra inkomstenstroom beperkt, vooral verhogen impact bestaande artikels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • extra lezers bij abonnees digitale kiosk: liefhebbers, vrije tijd lezers • extra lezers via bibliotheken en scholen door gerichte zoekacties GoPress • zichtbaarheid bij academici en journalisten door gerichte zoekacties

	op GoPress. Indirect zorgt deze groep voor verdere verspreiding via hun artikels
Meerwaarde voor overheden	Verhoogde impact van tijdschriften
Meerwaarde voor Folio	Verhoogde impact van tijdschriften
Benodigde inzet mensen	<p>Alternatieve kiosk eLinea / Blendle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 mandagen voor onderhandelaar Folio; 1 mandag voor de opvolging; • per deelnemend tijdschrift: 1 mandag onderhandelingen, 3 mandagen per jaar opvolging <p>Aanwezigheid op GoPress</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 mandagen voor onderhandelaar Folio (onderhandelen met: GoPress, andere koepels, financiers, leden); 1 mandag voor opvolging • per deelnemend tijdschrift: 1 mandag onderhandelingen, indien goed digitaal archief aanwezig: 3 mandagen opstart , 3 mandagen voor komende nummers;
Benodigde inzet middelen	<p>Alternatieve kiosk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • weinig extra kosten, behalve onkosten onderhandelingen 500 € (kost verplaatsingen, onthaal,...) <p>Aanwezigheid GoPress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GoPress blijft een commerciële dienstverlener, gesticht door de grote persuitgeverijen. Zij zullen voor deze dienstverlening een fee vragen. Gezien hier voor de folioleden geen extra inkomsten staan, zal deze dienst enkel mits extra financiering ingekocht kunnen worden. Omvang kostprijs is niet duidelijk, maar loopt waarschijnlijk in de 10.000'en €/jaar
Timing	<p>Digitale kiosk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • meer duidelijkheid over het te kiezen platform: najaar 2016, verdere timing hangt hiervan af <p>GoPress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beslissen om dit te uit te voeren winter 2016-2017 • voorjaar 2017: zoektocht financiering; opstart gesprekken GoPress; gesprekken andere koepels • zomer 2017: voorstel aan leden en financiers • najaar 2017: eerste artikels online

Actie C. 2 verdere onderhandelingen over positie tijdschriften in openbare bibliotheken

<p>Omschrijving</p> <p>activiteiten Participant governed versus network administrative organisation</p>	<p>Er zijn reeds gesprekken gestart met CultuurConnect over de aanwezigheid van de tijdschriften in de bibliotheken. Belangrijke knelpunten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de bekendheid van vooral nieuw opgerichte tijdschriften is zwak bij de aankoopdiensten van de bib's • precieze cijfers over raadplegingen in bibliotheken ontbreken • door het wegvallen van enkele distributeurs (o.a. Swets) komt ook de distributie in gevaar. • een vaak geraadpleegd mediakanaal in bibliotheken is GoPress, waarin de tijdschriften niet aanwezig zijn
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Het PGN kan volgende acties ondernemen (nog niet operationeel):</p> <ul style="list-style-type: none"> • actieve promotie naar bibliothecarissen (bv. aanwezigheid op sectordagen, mailings) • onderzoek naar evolutie aanwezigheid tijdschriften folioleden in bibliotheken (door student) <p>Een NAO kan daarbij nog volgende stappen ondernemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distributie naar bibliotheken organiseren (bv. via gezamenlijke abonnementenzendingen of via Aeolus) • Eventueel: ontwikkelen groepsabonnementen van selectie tijdschriften • Distributie via GoPress organiseren (cf. Actie C.1)
Voor welke tijdschriften?	<p>Tijdschriften met nadruk op archief: vakblad, kunst-en cultuurkritiek, pioniers, talentontwikkeling.</p> <p>Verschil belang openbare bibliotheek / wetenschappelijke bibliotheek</p>
Meerwaarde voor tijdschriften	<p>Verhoogde zichtbaarheid van het tijdschrift door beter inzicht in aankoopgedrag bibliotheken en door promotie (al is dit niet gegarandeerd)</p> <p>Extra voordelen NAO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gegarandeerde distributie naar grote groep abonnees (de bibliotheken)
Meerwaarde voor overheden	<p>Verhoogde impact van de tijdschriften (en dus indirect van het gevoerde beleid)</p> <p>Divers aanbod in bibliotheken</p>
Meerwaarde voor Folio	<p>Verhoogde impact van de tijdschriften</p> <p>Ledenbinding</p>
Benodigde inzet mensen	<p>Voor PGN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotie-acties 10 mandagen verspreid over de Folioleden (organisatie aanwezigheid sectordagen, mailings, verzamelen adressen) • Onderzoek: begeleiding onderzoek 5 mandagen voor Foliocoördinator; 0.5 mandag per foliolid (totaal 15 mandagen) <p>Extra NAO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatie distributie: onderhandelen 5 mandagen, opvolgen distributie 6 mandagen/jaar indien Aeolus als service provider • Organisatie groepsabonnementen: onderzoek formule 5 mandagen, in de markt zetten 10 mandagen, opvolgen 6 mandagen/jaar
Benodigde inzet middelen	<p>Voor PGN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotie-acties: 500€ drukwerk • Onderzoek (door student uitgevoerd): 500€ <p>Extra NAO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatie distributie: opbrengsten meerverkoop abonnementen voor tijdschriften kan niet kostendekkend zijn voor deze service. Cf. acties A.1. en A.2 voor berekening • Bijkomende kost organisatie groepsabonnementen: 500 € (kost

	gekoppeld aan in de markt zetten) <ul style="list-style-type: none"> • Investeringskosten marktonderzoek door coördinator
Timing	Winter 2016-2017 keuze formule Voorjaar 2017 uitvoer promotie Voorjaar 2017 start onderzoek Zomer 2017: vooronderzoek distributie en verkoop abonneeformule Najaar 2017: distributie en abonnees operationeel

Actie C. 3 versterken positie tijdschriften in het onderwijs

<p>Omschrijving</p> <p>activiteiten Participant Governed Network versus Network Administrative Organisation</p>	<p>Folio als PGN voerde reeds eerste gesprekken over dit thema met weinig concrete resultaten. Belangrijke knelpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen centraal aanspreekpunt, leraars maken zelf keuze aanbod. Hoe kan men deze leraars bereiken? • Tijdschriften weten niet hoe bekend leraars zijn met hun aanbod <p>Te nemen acties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar bekendheid van tijdschriften bij leraars • Bepalen prioritaire toeleidingskanalen: <ul style="list-style-type: none"> ○ gebruik als actuele bron: bijscholingen, kennismaking tijdens opleiding van toekomstige leraars (hogescholen en SLO's/ masteropleidingen in cultuur/ literatuur/ erfgoed) ○ gebruik als historische bron: handboeken, opleidingen; eventueel gezamenlijk aanbod ontwikkelen specifiek lessenspakket op basis van de tijdschriften (belangrijk: actualisering) • Strategie ontwikkelen en uitvoeren voor prioritaire toeleidingskanalen <p>Beide strategieën zijn tijdrovend en een werk van lange adem. Daarom kan grondige uitwerking van deze actie enkel door een NAO.</p>
<p>Voor welke tijdschriften?</p>	<p>Als actuele bron van informatie: relevant voor allemaal</p> <p>Als historische bron: talentontwikkeling, pioniers, kunst- en cultuurkritiek</p>
<p>Meerwaarde voor tijdschriften</p>	<p>Verhoging impact Potentieel nieuwe abonnees</p>
<p>Meerwaarde voor overheden</p>	<p>Verhoging impact tijdschriften</p>
<p>Meerwaarde voor Folio</p>	<p>Extra service voor leden Verhoging impact tijdschriften</p>
<p>Benodigde inzet mensen</p>	<p>Investeringskost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek: begeleiding onderzoek 5 mandagen voor Foliocoördinator • Bepalen toeleidingskanalen en ontwikkelen strategie: 20 mandagen Foliocoördinator • Folioleden: 1 mandag <p>Operationele uitvoering voor prioritaire toeleidingskanalen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit te voeren door gespecialiseerd profiel en sterk afhankelijk van gekozen strategie: 10 – 20 mandagen/ jaar
<p>Benodigde inzet middelen</p>	<p>Onderzoek: 500 € indien uitgevoerd door student Strategieontwikkeling: 1.000 € Operationele uitvoering: sterk afhankelijk gekozen strategie kan variëren tussen 1000 en 5000 €</p>
<p>Timing</p>	<p>Voorjaar 2017: start onderzoek Winter 2017-2018: strategie-ontwikkeling September 2018: uitvoer strategie September 2019: start effecten in de klas</p>

Actie C.4 opzetten gezamenlijke webshop oude nummers /artikels	
Omschrijving activiteiten Participant Governed Network versus Network Administrative Organisation	Nu hebben verschillende tijdschriften allemaal een ander systeem van naverkoop oude nummers of losse artikels via een webshop. Slechts in enkele gevallen zijn deze geprofessionaliseerd door een externe distributeur, maar meestal gaat het om een vrijwilliger, die een aankoop manueel registreert, de betaling controleert (al dan niet na factuur), en de verzending klaarmaakt. Opvolging van deze 'potentiële nieuwe abonnee' is er vaak niet. Enkel een NAO heeft de nodige capaciteit om een dergelijke backoffice te centraliseren met als doel de verzending te professionaliseren en opvolging van deze 'potentieel nieuwe abonnees' te systematiseren.
Voor welke tijdschriften?	Tijdschriften met nadruk op archief: vakblad, kunst- en cultuurkritiek, pioniers, talentontwikkeling. Voorwaarde: Tijdschriften met een digitaal archief (bv. pdf's, goede catalogus)
Meerwaarde voor tijdschriften	Uitbesteden tijdsintensieve detailtaak Verhoging impact (als extra inkomstenstroom is dit verwaarloosbaar) Potentieel nieuwe abonnees
Meerwaarde voor overheden	Verhoging impact tijdschriften Geprofessionaliseerde dienst tijdschriften, clustering vele prutstaken tot volwaardige taak
Meerwaarde voor Folio	Ledenbinding Verhoging impact tijdschriften Geprofessionaliseerde dienst tijdschriften
Benodigde inzet mensen	Opstart door coördinator <ul style="list-style-type: none"> • In kaart brengen van verschillende systemen folioleden: 5 mandagen • Marktonderzoek naar compatibel systeem voor folioleden: 10 mandagen (type website, type koppeling aan andere communicatiekanalen, type betaalmethode, wijze papieren verzending) • Zoektocht gezamenlijke tariefstructuur (+ marge Folio?): 4 mandagen • Opzet website: 10 mandagen Operationele taken coördinator <ul style="list-style-type: none"> • Marketing gezamenlijke website (toeleiding garanderen): 5 mandagen/jaar • Verzenden tijdschriften, backoffice naar tijdschriften: 26 mandagen (a rato van 10 aanvragen per week) Opstart door folioleden <ul style="list-style-type: none"> • Medewerking analyse huidig systeem, analyse voorgesteld systeem, aanpassingen / aanleveren content: 7 werkdagen Operationele taken folioleden <ul style="list-style-type: none"> • Medewerking verzending, opvolging backoffice, opvolgen 'potentieel nieuwe abonnee': 1 werkdag (à rato van 20 aanvragen / jaar)
Benodigde inzet middelen	Voor Folio: <ul style="list-style-type: none"> • Kost website /content Management Systeem: 1.500 € • Kost betaalsysteem: 1 €/ transactie: 520 €

	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten papieren verzending: 3 €/stuk; op basis van 520 aanvragen/jaar: 1560 € <p>Voor de leden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marge te betalen aan Folio: te onderhandelen
Timing	<p>Voorjaar 2017: beslissing opzet dergelijk systeem</p> <p>Zomer 2017: analyse bestaande systemen tijdschriften</p> <p>Najaar 2017: marktonderzoek</p> <p>Winter 2017-2018: operationeel</p>

D. Folio als kennisplatform over zakelijke thema's

Actie D.1 tijdschriftencafés	
<p>Omschrijving activiteiten</p> <p>Participant Governed Network versus Network Administrative Organisation</p>	<p>Tijdens een avondsessie komen de geïnteresseerde leden van Folio samen om te leren over zakelijke innovaties in tijdschriftenland (bv. hands-on sessies over digitale communities, over CMS-systemen, voorstelling van de markt van abonneeservices,...)</p> <p>De sessies staan onder leiding van een expert, foliolid of extern.</p> <p>Folio als PGN heeft eerste tijdschriftencafés er op zitten.</p> <p>Bij groei naar NAO bestaat de mogelijkheid om meer events te organiseren en experts nog beter te begeleiden in het vertalen van de content naar de doelgroep.</p>
Voor welke tijdschriften?	<p>Voor allemaal. Voor allen is peer-to-peer learning belangrijk.</p> <p>Hierin schuilt een gevaar: de early adopters kunnen afhaken omdat ze de cafés teveel als eenrichtingsverkeer zien.</p> <p>Gezien de diversiteit van de waardeproposities en variaties van het business model, moet er gewaakt worden over de thema's, dat die voldoende interessant zijn voor iedereen.</p>
Meerwaarde voor tijdschriften	<p>Kennisvergarig om zo verder te professionaliseren.</p> <p>Moment om oplossingen te zoeken voor zakelijke besognes op informele manier.</p>
Meerwaarde voor overheden	Professionalisering tijdschriften (cf. reglement VFL)
Meerwaarde voor Folio	<p>Contact leden</p> <p>Discussie kan leiden tot nieuwe input voor eigen werking Folio (verdere professionalisering Folio)</p> <p>Professionalisering leden</p>
Benodigde inzet mensen	<p>Voor foliotrekker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatie event (vastleggen zaal, spreker, uitnodigingen, inschrijvingen, onthaal tijdens event financiële opvolging...): 5 mandagen per event <p>Voor folioleden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanwezigheid tijdens tijdschriften cafés (3 avonden/ jaar) • Bij optreden als expert (1 keer per 10 tijdschriftencafés): voorbereiden inhoud café: 3 mandagen gespreid over 3 jaar

Benodigde inzet middelen	Huur ruimte (en eventueel materiaal presentatie) catering Bij externe sprekers: vergoeding Budget variërend 500-1000 € per tijdschriftencafé
Timing	Sept 2016: bepalen kalender 3 tijdschriftencafés per jaar, al dan niet gekoppeld aan andere meetings.
Actie D.2 initiëren onderzoek	
Omschrijving activiteiten Participant governed Network versus Network Administrative Organisation	Folio initieert en begeleidt onderzoek naar thema's die als blinde vlek worden ervaren in de zakelijke kennis van tijdschriften, zoals lezersonderzoek, prijszettingsstrategieën / prijselasticiteit bij lezers, verdienmodellen long tail Hierbij moet gewaakt over de uiteindelijke vertaling in concrete relevante actiepunten. Reeds twee kleine onderzoeken afgerond onder koepel Folio. Individuele tijdschriften hebben ook initiatieven genomen voor scriptieonderzoek door studenten. Een NAO kan een structurele onderzoeksagenda uitbouwen.
Voor welke tijdschriften?	Afhankelijk thema <ul style="list-style-type: none"> • Bijvoorbeeld: Lezersonderzoek: vooral voor lezersclubs, pricing: voor abonnees; Digitale terugverdienmodellen: tijdschriften met nadruk archief / long tail (vakblad, kunst- en cultuurkritiek, pioniers, talentontwikkeling)
Meerwaarde voor tijdschriften	Professionalisering Eventueel afgeleide (financiële) winsten door toepassing van aanbevelingen (bv. prijszettingsstrategieën)
Meerwaarde voor overheden	Professionalisering van de tijdschriften
Meerwaarde voor Folio	Folio ontwikkelt mee unieke kennis die leden anders (niet of amper) zouden verwerven. Verdere uitbouw van kennisnetwerk rond Folio
Benodigde inzet mensen	Per foliolid: ter beschikking staan van onderzoeksteam voor documenten, interviews, focusgroepen, feedback...: 0.5 mandag per onderzoek Voor Folio: <ul style="list-style-type: none"> • Zoektocht/ lobbying voor financiering onderzoek: per jaar 5 mandagen • Begeleiding onderzoekers equivalentie 10 mandagen/ jaar
Benodigde inzet middelen	Sterk afhankelijk van aard onderzoek <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek door studenten: onkosten verbonden aan project: 500 € • Klein onderzoeksproject door professionals: 10.000 € • Grootschalige dataverwerving en analyse: 50.000 € Financieringskanalen: <ul style="list-style-type: none"> • slechts beperkte ledenbijdragen (met eventueel diversificatie doelgroep), • Subsidiënten of sponsors: CJSM / VFL, Mondriaanfonds, deBuren,... • Onderzoekspartners zoeken: andere (tijdschriften)koepels, digitale

	<p>expertisecentra, opleidingen print media. vb. Medianetwerk Plus, de Mediacademie, Instituut voor Netwerkcultuur (INC), Het Vlaams-Nederlandse platform Laboratorium Actuele Kunstcritiek (LAK), Domein voor Kunstcritiek, Memori Thomas More Mechelen... Hierbij moeten wel voldoende garanties zijn op de vertaling naar aanbevelingen op maat van de Culturele tijdschriften.</p>
Timing	<p>Winter 2016-2017: bepalen onderzoeksprioriteiten komende 4 jaar Oktober 2017: voorbereidingen onderzoek 1 Januari 2018: start onderzoek 1 Juni 2018: afronden onderzoek 1</p>
<p>Actie D.3 Folio als administratieve steun en toeverlaat</p>	
<p>Omschrijving activiteiten</p> <p>Participant Governed Network versus Network Administrative Organisation</p>	<p>Enkel mogelijk bij NAO: Wanneer Folio distributieservice m.b.t abonnementen, losse verkoop etc. ontwikkelt, kan men werken aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • specifiek rekeningenplan / rapporteringsschema voor tijdschriften • uniforme verantwoordingschema's naar VFL, administratie VG • standaard auteurscontracten, freelancecontracten • collectieve aanmelding reprografierechten • ondersteuning fiscale thema's (BTW, auteursrechten roerende voorheffing, redactievergoeding, kostenvergoeding, vrijwilligersvergoeding...) • ondersteuning op vlak vzw-wetgeving • redactiestatuut
Voor welke tijdschriften?	Allen
Meerwaarde voor tijdschriften	<p>Geprofessionaliseerde administratie Deel uitbesteden administratie</p>
Meerwaarde voor overheden	<p>Professionalisering van de tijdschriften Uniformiteit in administratie verhoogt de vergelijkbaarheid</p>
Meerwaarde voor Folio	<p>Folio vergemakkelijkt administratie leden Uniformiteit Inzicht in gegevens tijdschriften, wat lobbywerk vergemakkelijkt</p>
Benodigde inzet mensen	<p>Voor Foliocoördinator: 30 mandagen/jaar Voor Folioleden: 6 mandagen/jaar</p>
Benodigde inzet middelen	Werkingskosten 2000 €
Timing	Najaar 2017: beslissen welke randservices prioritair ontwikkeld worden

4. Overzicht raming kosten acties

Op basis van de bovenstaande berekeningen hebben we een kostenberekening gemaakt wat er nodig zou zijn in het geval

- a) Folio een Participant Governed Network blijft, die een aantal minimumtaken verricht.
- b) Folio uitgroeit tot een Network Administrative Organisation, of een geïntegreerd tijdschriftenhuis.

Als onderzoekers maken we zelf geen keuze. De keuzes moeten komen van Folio zelf in overleg met de diverse stakeholders. Afhankelijk van de strategische keuzes die gemaakt worden, zullen de nodige middelen moeten voorzien worden.

OMSCHRIJVING	PGN inzet Foliotrekker	PGN inzet Folioleden	PGN inzet middelen	NAO inzet foliocoördinator	NAO inzet leden	NAO inzet middelen
A1 folio makelaar abonnementenservice opstart	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	10	5	€ 500,00
A1 folio makelaar abonnementenservice operationeel	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	9	3	€ 25.000,00
A1 folio uitvoerder abonnementenservice opstart	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	60	5	€ 3.000,00
A1 folio uitvoerder abonnementenservice operationeel	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	36	3	
A1 gezamenlijke verzending en retours opstart	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	20	1	€ 3.600,00
A1 gezamenlijke verzending en retours operationeel	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	12	1	
A.2. distributie boekhandels	5	2	€ 35.000,00	5	2	€ 35.000,00
A.3. distributie cultural spaces	10	2	(berekend in A.2.)	10	2	(berekend in A.2.)
B.1 linken foliosites	2	0	€ 500,00	2	0	€ 500,00
B.2 omnichannel strategie	20	3	€ 1.000,00	52	3	€ 2.000,00
B.3 aanwezigheid op 4 evenementen	7,5	1	€ 5.500,00	7,5	1	€ 5.500,00

OMSCHRIJVING	PGN inzet Foliotrekker	PGN inzet Folioleden	PGN inzet middelen	NAO inzet foliocoördinator	NAO inzet leden	NAO inzet middelen
C.1. platformen: investering	22	5	€ 500,00	22	5	€ 500,00
C.1. platformen: operationeel	2	6	€ 10.000,00	2	6	€ 10.000,00
C.2. bibliotheken investeringskost	5	0,5	€ 500,00	20	1	€ 500,00
C.2. bibliotheken operationeel	10	0	€ 500,00	12	1	€ 500,00
C.3 onderwijs onderzoek+ uitwerken strategie (investering)	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	25	1	€ 1.500,00
C.3 onderwijs operationeel	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	15	0	€ 3.000,00
C.4. gezamenlijke webshop investering	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	29	7	€ 1.500,00
C.4. gezamenlijke webshop : operationeel	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	31	1	€ 2.080,00
D.1. tijdschriftencafés	15	2,5	€ 3.000,00	15	2,5	€ 3.000,00
D.2. onderzoek	15	0,5	€ 10.000,00	15	0,5	€ 50.000,00
D.3 administratie	niet mogelijk	niet mogelijk	niet mogelijk	30	6	€ 2.000,00
TOTAAL	113,5	22,5	€ 66.500,00	420,5	49	€ 146.680,00
omgezet in FTE (220 mandagen/werkjaar)	0,52	0,10		1,91	0,22	

5. Conclusie

De centrale vraag voor deze opdracht was 'Hoe kan Folio structurele samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften op zakelijk- organisatorisch vlak faciliteren om de tijdschriften zo veel mogelijk te versterken bij het realiseren van hun diverse doelen.' Binnen dit onderzoek hebben we ons vooral gericht op de mogelijkheden van Folio als netwerk, waarbij er vanuit gegaan wordt dat Folio nu functioneert als een Participant Governed Network (bottom up network waarbij alle leden evenveel inbreng hebben) en mogelijk wil uitgroeien tot een Network Administrative Organisation, of een geïntegreerd tijdschriftenhuis (waarbij een administratieve cel wordt uitgebouwd voor de ondersteunende zakelijke taken).

Gezien de grote diversiteit van de tijdschriften naar thema, functie, doelgroep, zakelijke structuur,... lopen de wensen van de tijdschriften met betrekking tot relevante samenwerkingsvormen sterk uiteen. Om wat klaarheid te scheppen in wat relevant is voor de diverse tijdschriften, maakten we eerst een schets van de verschillende profielen van de tijdschriften op basis van hun zakelijk model. Zo konden we ook gemakkelijker duiden welke business cases voor welke profielen relevant zijn.

Als basis voor het ontwerpen van de business cases werd dankbaar gebruik gemaakt van de behoeftebevraging die Folio zelf onder de Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften heeft afgenomen en het geleverde denkwerk binnen de vier Folio werkgroepen. De uitgewerkte business cases werden aan de hand van focusgroepen, samengesteld uit Folio-leden, verder uitgediept. Daarna werden ze gekoppeld aan de specifieke profielen van de tijdschriften teneinde tot concrete voorstellen te komen.

In 3.1. stonden we stil bij de gewijzigde context. Sinds het vorige onderzoek (onderzoekperiode najaar 2014) is het tijdschriftenlandschap fel veranderd, onder meer door de komst van Folio maar ook door veranderingen in het ondersteuningskader van de overheden en het VFL. Zo is er in het kader van het vernieuwde kunstendecreet (2013) beslist dat minder tijdschriften meer geld krijgen. In het totaal is er echter een subsidiekrimp. Het VFL geeft in het totaal een beetje minder voor evenveel (literaire) tijdschriften, die wel met dat geld meer moeten doen.

Samenwerking tussen de tijdschriften wordt in de visienota van minister Gatz gedefinieerd als *'alle gesubsidieerde tijdschriften aanmoedigen om die aspecten van hun werking die te maken hebben met zakelijke onderbouw (vb. onderhandelingen met drukkers, abonnementen, reclameregie, gezamenlijke distributie online of offline, gezamenlijke (online) marketing, digitalisering) maximaal te*

bundelen. Ik wil het tijdschriftenplatform Folio, als ondersteunend platform voor alle tijdschriften, het mandaat geven om synergievoordelen te begeleiden.'

Folio wordt in deze passage impliciet gezien als het vehikel om de zakelijke onderbouw te clusteren (een geïntegreerd tijdschriftenhuis of NAO). De recente beslissingen van de subsidiërende overheden leiden echter tot de paradox dat er minder geld van de individuele leden naar Folio kan gaan voor samenwerking. Er is ook een verschil in visie tussen de overheden en de Folioleden op wat die samenwerking moet inhouden: Folio ziet zichzelf eerder als een platform provider: projectmatig, ad hoc en op basis van duidelijke resultaatverbintenissen (bv. belangenbehartiging). Folio functioneert met andere woorden als een 'participant governed network', terwijl de overheid aanstuurt op de evolutie van Folio naar een 'network administrative organisation'. Om die overgang te realiseren ontbreken nu echter een aantal randvoorwaarden waaronder de middelen.

Uit de analyse in 3.2. bleek dat de waardeproposities van de tijdschriften (op basis van het business canvas model van Osterwälder en Pigneur) erg verschillen. Het is dan ook belangrijk dat de redacties trouw kunnen blijven aan hun eigen waardepropositie, en daarvoor de nodige autonomie over de uitvoering van hun kernactiviteiten blijven behouden. Daarnaast zijn er wel een aantal synergiemogelijkheden. Uit onze bevraging bleek dat de nu reeds gebruikte kanalen (distributie) wel het makkelijkst clusterbaar zijn. Daarnaast zijn er een aantal activiteiten die gedeeltelijk overdraagbaar zijn: namelijk een deel van de algemene resources, een deel van de klantrelaties en mogelijk een deel van de klantenmarkt (advertentiemarkt).

Op basis van de gegevens in 3.1. en 3.2. hebben we voor Folio vier strategieën/rollen uitgewerkt in concrete, toegepaste business cases met oog voor de diversiteit van de tijdschriften.

- A. Folio als initiator en uitvoerder van een rationalisering van de distributie
- B. Folio als extra marketing vehikel: uitbreiding bekendheid individuele tijdschriften
- C. Folio biedt ondersteuning voor een betere long tail exploitatie
- D. Folio als platform voor kennisdeling binnen het tijdschriftennetwerk over zakelijke thema's (bv. CMS-systemen en social media gebruik, abonnementsystemen, prijszettingstrategieën, ...)

De diverse scenario's worden hier niet meer beschreven aangezien dit tot herhaling zou leiden. Tot slot willen we toch nog een paar bedenkingen: eerst en vooral zijn er zeker mogelijkheden tot gerichte en punctuele samenwerkingsacties. De meeste acties die we voorstellen zijn echter surplus acties: werk dat de redacties nu niet / onvoldoende invullen. Dit zijn met andere woorden geen afstootacties (integrale uitbesteding van bepaalde taken). Er wordt dus niet noodzakelijk een

besparing gerealiseerd bij de individuele tijdschriften, maar wel vergroten de mogelijkheden voor de uitbouw van een bredere en meer professionele werking. Outsourcen van bepaalde taken bij de tijdschriften staat met andere woorden meestal gelijk aan het verrekenen van een kost van iets dat vroeger een 'verdoken kost' was. Bovendien blijft er - ook in het geval van uitbesteding - steeds 'residu' werk bij de tijdschriften.

Een financiële 'return' van de strategische lijnen voor de tijdschriften is op basis van onze analyse dus onzeker: mogelijk kan extra naamsbekendheid door de folioacties gerealiseerd worden, maar het is geen garantie op extra abonnees of inkomstenbronnen. Op basis van een aantal assumpties hebben we een berekening gemaakt voor de uitbouw van Folio tot een Network Administrative Organisation. Deze investering heeft enkel zin als er ook eensgezindheid is over de richting die Folio moet uitgaan. Bij de Folio-leden is het draagvlak voor zulk een gezamenlijk servicecenter op dit moment onvoldoende aanwezig gezien de diversiteit van de tijdschriften op het vlak van hun business model. Aan de kant van de overheid bestaan er ook bepaalde verwachtingen over Folio die niet helemaal stroken met wat er leeft bij de tijdschriften. Daarom bevelen we aan dat de overheden en de Folioleden eerst zouden uitklaren wat de wederzijdse verwachtingen zijn. Pas dan kunnen ook aangepaste, gezamenlijke strategieën gerealiseerd worden.

6. Bibliografie

Broos R., (2016), Nieuw Belgisch kunstmagazine al populair in de VS, In: *De Morgen*, 15 maart 2016, p.15, Persgroep Publishing.

Gatz S., (2015), *Strategische Visienota Kunsten. Naar een dynamisch, divers en slagkrachtig kunstenlandschap in Vlaanderen*, Vlaamse Regering, 1 april 2015

Osterwalder A., Pigneur Y., (2010) *Business Model Generatie. Een handboek voor Visionairs, Game Changers en Uitdaggers*. Kluwer Deventer.

Rinckhout E., (2015), 'Wij willen geen hypes achterna lopen', in: *De Morgen*, 16 januari 2015, p.35, Persgroep Publishing.

Schrauwen J., Schramme A., (2015), *Toekomstpaden voor de Vlaamse culturele, literaire en erfgoed-tijdschriften*, Rapport in opdracht van Folio, Vlaams Fonds voor de Letteren en Agentschap Kunsten en Erfgoed.

Smouter K. (2015) De lezer schrijft mee (over De Correspondent), lezing gegeven tijdens de *Kunst van Kritiek*, 21 mei 2015 De Brakke Grond Amsterdam.

Van Andel W., Vandenbempt K. (2012), *Creative Jumpers. Businessmodellen van groeiondernemingen in de creatieve industrieën*, Acco Leuven.

Vlaams Fonds voor de Letteren, (2016), *Literaire Tijdschriften, Subsidiereglement 2017-2020*, online gelezen:

http://www.vfl.be/uploads/Downloads/downloads/20160808_VFL_reglement_literaire_tijdschriften_2017_2020.pdf

Vlaamse overheid, (2016), *Kunstendecreet 2017-2021 Lijst toekenningen*. Online gelezen:

http://www.kunstenerfgoed.be/sites/default/files/uploads/160630_KD2017-2021_LijstToekenningen.pdf

Correspondentie

E-mail Barbara Delft, communicatiemedewerker Creatief Schrijven, over digitale strategie Folio en impactmeting hiervan, 28 april 2016 aan Yasmine Heynderickx

E-mail Michel Suijkerbuijk, verantwoordelijk eLinea binnen eReaders Groep, over faillissement eReaders Groep, 26 juli 2016 aan Wouter Hillaert