antwerp management school

The autonomous management school of the University of Antwerp

TOEKOMSTPADEN VOOR DE VLAAMSE CULTURELE, LITERAIRE EN ERFGOED-TIJDSCHRIFTEN

Rapport

Joke Schrauwen – prof. dr. Annick Schramme

7 februari 2015

Onderzoek in opdracht van:

Vlaams Fonds voor de Letteren

Vlaanderen verbeelding werkt

Dankwoord

Een strategische analyse is steeds teamwork. Bij het opzetten van het onderzoek, het verzamelen van data en het verwerken van de resultaten kunnen onderzoekers niet zonder de inzet van velen. We wensen dan ook iedereen die heeft bijgedragen aan het onderzoek hartelijk te danken voor hun inbreng!

Een bijzondere vermelding verdient de stuurgroep die het onderzoek begeleidde: Wouter Hillaert namens Folio, Noemi De Clercq namens Vlaams Fonds voor de Letteren, Linda De Geyter en Marc Bastijns namens het Agentschap Kunsten en Erfgoed van de Vlaamse Overheid. Daarnaast zijn er nog onze collega's Laila De Bruyne en Yasmine Heynderickx die assisteerden tijdens de brainstormsessies en bij de verwerking van de data. Last but not least, verdienen alle deelnemers aan de strategische oefening en de inspiratiedag een welgemeend dankuwel voor hun onontbeerlijke inzet!

Leeswijzer

Dit rapport is het resultaat van een strategische denkoefening met zowel de Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften als hun directe stakeholders. Het is geen klassiek onderzoeksrapport, maar te interpreteren als de neerslag van een traject van enkele maanden met de tijdschriften en hun stakeholders over de mogelijke verhoging van de zichtbaarheid en de impact van de culturele literaire en erfgoedtijdschriften. Waar mogelijk en relevant stoelen we onze bevindingen op informatie verzameld in een veldoverzicht en eerder (scriptie-)onderzoek over deeltopics. We sluiten het onderzoek af met een concurrentie-analyse op sectorniveau en schetsen een aantal mogelijke toekomstscenario's.

Tijdens het project ondervonden we al gauw dat het tijdschriftenveld een landschap in beweging is. Wanneer we in vroegere studies zochten naar voorbeelden van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, merkten we dat in alle disciplines verschillende titels verdwenen zijn (o.a. Arinkhof 2012, Leen 2010, Quenon 2008). Meer nog, bij het afronden van dit rapport hielden twee belangrijke titels uit de groep van literaire tijdschriften op te bestaan: 'De leeswelp' en 'De Leeswolf'. Al zitten in het veldoverzicht ook enkele magazines die zich 'eeuweling' mogen noemen. Daarnaast kwamen we tijdens de literatuurstudie regelmatig slagzinnen tegen als 'Wie leest die dingen nog' of 'Als je niet gelezen wordt, besta je niet'. Tegelijkertijd komen er regelmatig nieuwe (online-)tijdschriften bij of kennen jonge wolven succes. Het gaat dus om een erg veranderlijk veld. Onderhavig rapport kan hierdoor niet meer zijn dan een momentopname, maar weliswaar met aandacht voor mogelijke toekomstscenario's.

Tevens willen we de diversiteit van het veld benadrukken. De literaire, culturele en erfgoedtijdschriften zijn samengenomen in dit onderzoek, maar we kwamen er al snel bij uit dat ze erg kunnen verschillen, niet alleen qua domein waarover de tijdschriften schrijven, maar naar ook de functie die ze willen bekleden in dat domein of door het publiek dat ze willen bereiken. Toch is de denkoefening gemeenschappelijk gebeurd, vooral vanuit de overtuiging dat ze 'samen sterker staan' en dat er op die manier ook gezocht kan worden naar mogelijke synergiën. We hebben ons niet beperkt tot de 'gesubsidieerde' tijdschriften maar hebben zowel publiek gefinancierde als private tijdschriften meegenomen in het veldoverzicht. Op die manier kan vanuit een breed perspectief gekeken worden welke beleidskeuzes best gemaakt worden (zie verder afbakening populatie).

Aan de zijde van het beleid bestaat er ook een grote diversiteit. Zo zijn diverse instanties verantwoordelijk voor de ondersteuning van het tijdschriftenveld: naast het Vlaams Fonds voor de Letteren hebben ook beide afdelingen van het Agentschap Kunsten & Erfgoed een regeling uitgewerkt.

De tijd en het budget voor het onderzoek waren ook beperkt. De ambitie was dan ook om zoveel mogelijk ideeën op te halen, op basis waarvan de tijdschriften zelf en het beleid zich kunnen inspireren om toekomstige keuzes te maken.

INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting: toekomstpaden voor de culturele, literaire en erfgoed-tijdschriften? 5

1. Context en doelstelling 8

2. Methode 8

2.1 De veldtekening 8

2.2. Strategische oefening met de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften 11

2.3. Inspiratiedag met stakeholders 12

3. SWOT 14

3.1. Sterktes 14

3.2. Zwaktes 19

3.3. Kansen 22

3.4. Bedreigingen 24

3.5. Confrontatiematrix 27

4. Strategische doelstellingen 32

5. Acties 36

5.1. Samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften onderling 36

5.2. Samenwerking met andere partners 38

5.3. Digitalisering 40

5.4. Beleid 42

6. Toekomstpaden voor de tijdschriften: bevindingen en aanbevelingen 44

6.1. Bevindingen 44

6.2. Drie mogelijke beleidskeuzes 48

Bronnenlijst 54

Boeken, onderzoeksrapporten, scripties en artikels 54

Niet gepubliceerde documenten 56

Websites 58

MANAGEMENTSAMENVATTING: TOEKOMSTPADEN VOOR DE CULTURELE, LITERAIRE EN ERFGOED-TIJDSCHRIFTEN?

Dit onderzoekstraject starten we vanuit de vraag **hoe de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hun impact kunnen verhogen**. Dit doen we op basis van een veldoverzicht gebaseerd websites en subsidiedossiers; een strategische oefening met de tijdschriften; en een inspiratiedag met de tijdschriften en andere stakeholders.

Uit het veldoverzicht komt allereerst een enorme **diversiteit van tijdschriften** naar voor. We tellen 68 culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, maar deze verschillen enorm naargelang de lens waarmee men naar het veld kijkt. In onze analyses komen volgende onderverdelingen aan bod:

- Thema: cultuur, beeldende kunst, design, erfgoed, film, literatuur, muziek, strip, theater.
- Functie: agenderend, reflecterend, forum voor nieuwe creaties of de esthetiek van creatievelingen,…
- Doelpubliek: breed cultureel geïnteresseerd publiek (culturele omnivoren), vakspecialisten, academici,…
- Businessmodel: gratis tijdschriften, abonneetijdschriften, onlinetijdschriften
- Overheidsafhankelijkheid: Gesubsidieerde bladen, niet-gesubsidieerde bladen, bladen uitgegeven door gesubsidieerde instellingen (bv. steunpunten, archieven,…).
- De mate van professionalisering: volledige vrijwilligersorganisatie, organisatie met één of enkele professionals en vooral vrijwilligers, professionele organisatie.

De belangrijkste **sterktes** van de tijdschriften schuilen volgens hen vooral in het engagement dat de vele redacteurs en auteurs – vaak vrijwilligers – aan de dag leggen, de kwaliteit van de inhoud en vorm van de magazines, de bereidheid om samen te werken en de publiekswerking die sommigen ook buiten hun blad om, door bv. evenementen, aan de dag leggen. Het archief van vele tijdschriften biedt bovendien een schat aan informatie over de culturele praktijk uit een recent verleden, of in sommige gevallen uit een ver verleden. De tijdschriften kennen echter ook structurele **zwaktes** zoals de moeizame zakelijke professionalisering door het tekort aan middelen en het hierdoor aangewezen zijn op vrijwilligers, de ontoereikende kennis over bereik en impact en – voor enkele titels – hun relatie tot de massamedia of regionale uitstraling. Verdere **kansen** liggen in doorgedreven samenwerkingen, verdere digitalisering of – voor zij die het nog niet doen – publieksverbreding via evenementen. De deelnemers aan de strategische oefening, benadrukken vooral de financiële **bedreigingen**. Besparingen op subsidies of subsidies van institutionele abonnees, vormen een reëel risico. Ook de snelheid waarmee andere tijdschriften (online) kunnen innoveren en het snel wijzigende leesgedrag, vormen voor de – grotendeels – vrijwillige organisaties grote risico's.

De SWOT-oefening en inspiratiedag leverden '100' acties op om de impact van de tijdschriften te verhogen met daarbij vier belangrijke **strategische doelstellingen**:

1. Structurele samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften om de zakelijke onderbouw te versterken
2. Samenwerking met andere partners om het bereik van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften te verhogen
3. Ontwikkelen van verdere (gemeenschappelijke) digitale strategieën
4. Beïnvloeden van beleidsmakers om de sector optimaal en duurzaam te ondersteunen

De gezamenlijke oefeningen leverden vooral een positief en gezamenlijk verhaal voor de toekomst van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften op. Maar als we verschillende elementen uit het onderzoekstraject verwerken in een concurrentieanalyse op sectorniveau, volgens het vijfkrachtenmodel van Porter, zien we een

meersombere toekomst voor de tijdschriften opduiken. Deze analyse brengt een **mogelijke systeemcrisis** aan het licht voor het veld van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Dit model analyseert een markt niet enkel aan de hand van de toestand van de directe concurrenten, maar neemt ook de verhoudingen met potentiële toetreders, substituten, afnemers (of in dit geval betalers) en de macht of kracht van leveranciers mee. Als we enkel naar de **directe concurrentie** kijken op de markt van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, merken we weinig verandering in de concurrentiedynamiek. De kernmarkt is immers relatief stabiel: er zijn al jaren veel titels, met een eigen profiel. Maar de tijdschriften beogen allemaal een brede doelgroep van actieve cultuurconsumenten en hebben te weinig zicht op hun lezerspubliek of de niches die ze reëel bereiken. Niettemin is de positie van deze tijdschriften sterk veranderd door externe factoren. **Toetreden** tot de markt wordt gemakkelijker en tegelijkertijd zijn er veel **alternatieven** voor één van de onderliggende behoeftes, zoals voor de 'culturele nieuwsgaring'. Daarnaast hebben de **betalers** van de tijdschriften (lezers, subsidiënten, adverteerders en sponsors) minder financiële middelen over voor nichetijdschriften en verandert het (online) leesgedrag sneller dan veel tijdschriften kunnen opvangen met hun beperkte mankracht. Ook de competenties die ze nodig hebben om deze digitale veranderingen op te vangen zijn anders dan de traditionele administratieve profielen. De sterkste bedreiging voor de abonneetijdschriften komt van leverancierszijde. Traditionele spelers in het **distributienetwerk** gaan over kop waardoor het risico bestaat dat de tijdschriften niet meer tot bij hun publiek geraken. De meeste individuele tijdschriften hebben niet de capaciteit om deze weggevallen schakel in hun waardenetwerk (= proces van producent tot consument) op te vangen. Ook de omschakeling naar nieuwe digitale distributiemodellen vergt voor de tijdschriften een grote ommezwaai die veel mankracht behoeft. Bovendien hebben deze digitale strategieën hun duurzaamheid nog niet bewezen.

We vertrokken bij dit rapport van de vraag hoe de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hun impact kunnen verhogen. Indien bovenstaande tendensen verder geëxtrapoleerd worden naar een toekomst en indien er niet ingegrepen wordt op het distributienetwerk en het financieringsmodel (zeker wanneer subsidies drastisch zouden verminderen of afgeschaft worden) lijkt het erop dat er voor vele culturele, literaire en erfgoedtijdschriften geen toekomst meer is. Een ***invisible hand*** zal waarschijnlijk wieden in het aanbod aan titels, maar zal er ook voor zorgen dat het aantal goede en kritische pennen voor tijdschriften afneemt. Dit kan leiden tot een verzwakking van het culturele discours en zo mogelijk zelfs tot een verarming van de culturele praktijk. In dit geval verandert de centrale vraag van dit rapport naar **hoe kunnen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften een gelijkaardige impact behouden** of eventueel verhogen.

'*Business as usual*' lijkt niet meer aan de orde voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Fundamentele **strategische beleidskeuzes** dringen zich op. Voor deze beleidskeuzes zijn er twee belangrijke **sleutels**: een **geïntegreerd tijdschriftenbeleid** door de Vlaamse overheid én collectieve actie door de tijdschriften zelf. Een geïntegreerd tijdschriftenbeleid kan verder gaan en de huidige versnippering van beleidsmaatregelen voor individuele titels, door verschillende overheden en administraties tegengaan. De Vlaamse overheid kan ook, naast directe subsidies, hefboommaatregelen nemen, onder meer in de distributieketen (zowel fysiek als online) van de tijdschriften of door samenwerking met andere beleidsdomeinen. Een tweede sleutel voor de toekomst van de culturele literaire en erfgoedtijdschriften ligt bij **collectieve actie** door de tijdschriften zelf, al dan niet vormgegeven binnen de huidige koepelorganisatie Folio. Tijdens de sessies met de tijdschriften hoorden we regelmatig dat verschillende deelnemers vragende partij zijn voor het poolen van zakelijke aspecten van hun werking zoals distributie, marketing etc. Dit zou een antwoord kunnen bieden op hun meest precaire problemen, maar vereist een andere werkwijze en vaak ook een andere houding en verwachting bij de netwerkleden. Het uitgroeien van Folio tot een geïntegreerd huis voor de tijdschriften veronderstelt de uitbouw van een permanente organisatie met voldoende competenties en middelen in huis om de synergievoordelen te kunnen realiseren. Het impliceert ook een andere of bijkomende allocatie van middelen voor het tijdschriftenveld. Het is echter een keuze van de tijdschriften zelf én van de culturele overheden of ze een dergelijk initiatief ten volle willen ondersteunen.

Deze drie scenario's, een invisible hand, een geïntegreerd tijdschriftenbeleid en collectieve actie door de tijdschriften zelf, zijn ontworpen op basis van extrapolaties van huidige tendensen. De precieze modaliteiten van een toekomstig geïntegreerd beleid en de dito samenwerkingsvormen tussen de tijdschriften zullen allicht gebaseerd zijn op een samenspel van politieke beslissingen en de keuzes van de tijdschriften zelf.

1. CONTEXT EN DOELSTELLING

De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften in Vlaanderen beschikken over een groot potentieel als forum voor duurzame culturele reflectie en /of publiekscommunicatie, als kruispuntfunctie tussen academische, culturele en/of kritische circuits en als partner in (literaire of kunst) creatie. Niettemin blijft dit potentieel op verschillende punten onderbenut. (uit: *Memorandum van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, aan de nieuwe Vlaamse regering en minister van Cultuur*)

Na het verdwijnen van CeLT, de vereniging van de Culturele en Literaire tijdschriften uit Vlaanderen, in 2013, hebben een dertigtal culturele, literaire en erfgoedtijdschriften in 2014 opnieuw de krachten gebundeld in het **platform Folio**. Om het potentieel van deze groep tijdschriften te onderzoeken en zichtbaar te maken, laat Folio, in partnerschap met het Vlaams Fonds voor de Letteren en het Agentschap Kunsten en Erfgoed van de Vlaamse Overheid een onderzoek uitvoeren door Antwerp Management School – Competence Center Creative Industries.

Centrale vraag van het onderzoek is hoe de **culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hun impact kunnen verhogen**. Deze impact vertaalt zich niet enkel in een breder of duurzamer publieksbereik voor de individuele tijdschriften (immers wat is een toekomst voor een tijdschrift zonder lezers), maar ook in een duidelijkere rol van de tijdschriften in het bredere culturele veld en een verhoogde aandacht vanuit het beleid. Het onderzoek zal op deze manier wegen in kaart brengen voor nieuw publiek, nieuwe allianties en gedeelde belangen: hoe (samen) meer zichtbaar worden. (uit: presentatie *Folio, een nieuw platform voor culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Wat? Wie? Hoe?*)

Het onderzoek vertrekt vanuit een veldoverzicht, waarbij de verschillende tijdschriften, hun focus en hun publiek gestructureerd in kaart worden gebracht. Maar finaal is het opzet om door brainstorm- en inspraaksessies deze veldkennis op methodische wijze om te zetten naar concrete toekomstgerichte acties.

2. METHODE

Om tot een systematische analyse en gefundeerde toekomstgerichte acties te komen, bestaat het onderzoek uit drie belangrijke stappen: een veldtekening, een strategische oefening met redacties van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften gevolgd door een Inspiratiedag met een ruimere stakeholder groep.

2.1 DE VELDTEKENING

Kennis over het veld van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften is momenteel erg versnipperd of zit in hoofde van enkele individuen. De administratie van Kunsten en Erfgoed (K&E) heeft bijvoorbeeld informatie over de culturele en erfgoedtijdschriften, net zoals het Vlaams Fonds voor de Letteren (VFL) een overzicht heeft van de literaire tijdschriften. Ook verschillende leden van Folio hebben een erg goed beeld van het tijdschriftenlandschap. Deze kennis is echter nog nooit systematisch in een overzicht gegoten. Vandaar dat het uitwerken van dit overzicht een eerste stap is in het onderzoek.

Afbakening van de populatie

Voor dit onderzoek overschouwen we het veld van de Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. We definiëren de populatie als onafhankelijke, periodieke magazines (op papieren drager en/of online) over cultuur, literatuur of erfgoed, met daarin bijdragen van verschillende auteurs, samengesteld door een redactie uit Vlaanderen en/ of Brussel. Eenmansinitiatieven vallen buiten de focus van het onderzoek, net als publicaties die

slechts eenmaal per jaar of tweejaarlijks verschijnen. Verder worden ook magazines die louter of voornamelijk over activiteiten van de eigen organisatie rapporteren geweerd uit het veldoverzicht. Tijdschriften die enkel over bv. één museum rapporteren (bv. Zaal Z van het Koninklijk Museum voor Schone kunsten Antwerpen) of ledenbladen (van bv. Pasar of het Davidsfonds Cultuurmagazine) zitten niet vervat in het veldoverzicht. Daarnaast werden ook de tijdschriften of jaarboeken van heemkundige kringen (m.u.v. vier historische tijdschriften die tot 2011 op basis van het Cultureel-Erfgoeddecreet gesubsidieerd werden) uit het overzicht geweerd. Tot slot, laten we de cultuurbijlagen van andere periodieke pers buiten beschouwing, zoals Focus Knack.

Lidmaatschap van Folio is hierbij geen selectiecriterium. Maar om tot een veldoverzicht te komen, vertrokken we van de ledenlijsten van Folio, Literairetijdschriften.org en CeLT. Daarnaast vulden we de lijst aan met kandidaat-gesubsidieerden volgens het regelement van VFL, het Cultureel-Erfgoeddecreet en het kunstendecreet. Tot slot vonden we via de databanken van de steunpunten (BAM en VTi) nog enkele extra titels. Uit deze lijsten filterden we (mits controle van de website) de publicaties die aan bovenstaande definitie voldoen, en die in 2014 nog een nummer hebben uitgebracht.

Uit het veldoverzicht

In de periode van het onderzoek telden we **68 Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften:** Alphaville, Arduin, Art Paper Editions, Artistiek Tijdschrift Ambrozijn, Biekorf, Brood& Rozen, Courant, Cultuurkrant Suiker, Cutting Edge, Damn, De Gulden Passer, De Leeswelp, De Leeswolf, De Leiegouw, De Reactor, De Witte Raaf, Deus ex Machina, Documenta, D!NG Magazine, DW *B*, enola.be, Etcetera, Faro, Filmmagie, Folk, Gagarin, Gierik & NVT, Gonzo Circus, H art, Handelingen van de Maatschappij voor Geschiedenis en Oudheidkunde van Gent, Handelingen van het Genootschap voor Geschiedenis te Brugge, Het Liegend Konijn, Istoire, Jazzmozaïek, Journal of the Alamire Foundation, K.U.T. Site, Klassiek Centraal, Kluger Hans, Kortfilm, Kunsttijdschrift Vlaanderen, Kwintessens, META, nY, Oikos, OKV, Ons Erfdeel, Orgelkunst, Passage, Poëziekrant, Poppunt Magazine, rekto:verso, RifRaf, Sabzian, Spiegel der Letteren, Staalkaart, Streven, Stripgids, Stroke, Subbacultcha!, TheArtServer, Tijd-Schrift, Track Report, Trajecta, Vertigo, Verzin, Volkskunde, WT, Zacht Lawijd

Geen twee onder hen zijn hetzelfde: 14 handelen generalistisch over cultuur, zeven hebben als onderwerp beeldende kunst, één redactie schrijft over design, 15 uit de lijst zijn erfgoedtijdschriften, 15 beschouwen film, 14 zijn te situeren in het literaire vak, zes magazines schrijven over muziek, twee louter over strip en tot slot gaan drie tijdschriften over theater. Niet enkel hun thema verschilt, maar ook de invalshoek: sommigen hanteren een academisch perspectief, anderen zijn eerder (kunst)kritisch of beschouwend. Een andere groep is informerend en voornamelijk recenserend. Een laatste groep wil vooral een forum zijn voor nieuwe creaties van jong talent en/of gevestigde waarden.

11 magazines bestaan enkel in een online versie. De anderen verschijnen (ook of enkel) op papier.

Doorheen het veldoverzicht detecteren we verschillende lenzen waarmee we naar de tijdschriften kunnen kijken. In onderstaande analyses komen volgende onderverdelingen aan bod:

- Thema: cultuur, beeldende kunst, design, erfgoed, film, literatuur, muziek, strip, theater.
- Functie: agenderend, reflecterend, forum voor nieuwe creaties of de esthetiek van creatievelingen,…
- Doelpubliek: breed cultureel geïnteresseerd publiek (culturele omnivoren), vakspecialisten, academici,…
- Businessmodel: gratis tijdschriften, abonneetijdschriften, onlinetijdschriften
- Overheidsafhankelijkheid: Gesubsidieerde bladen, niet-gesubsidieerde bladen, bladen uitgegeven door gesubsidieerde instellingen (bv. steunpunten, archieven,…). Hiermee hangt bij vele tijdschriften de mate van professionalisering samen: volledige vrijwilligersorganisatie, organisatie met een of enkele professionals en vooral vrijwilligers, professionele organisatie.

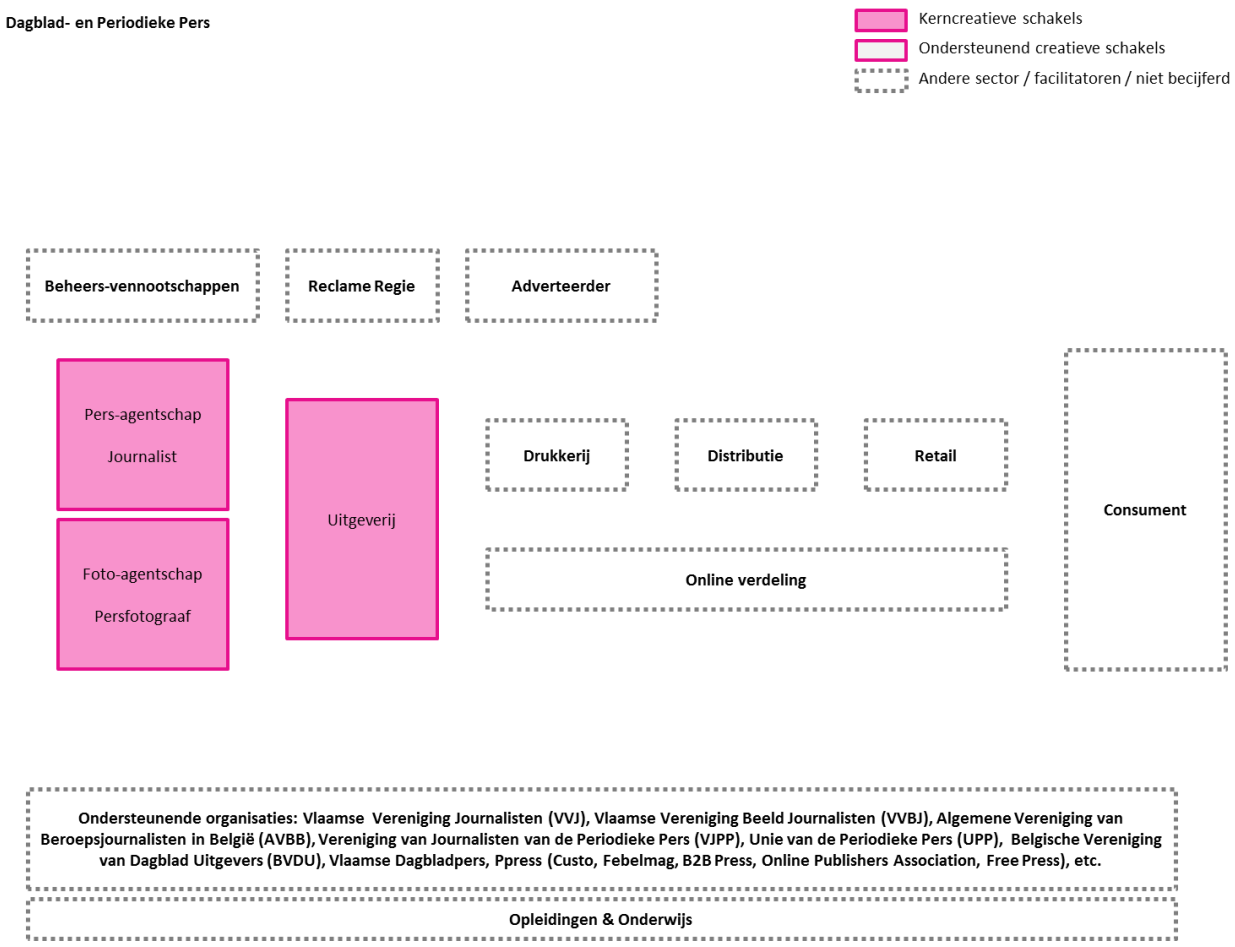
Het samenstellen van een overzicht

Op basis van de tijdschriftenwebsites en van documenten van de administraties van K&E en VFL (c.q. aanvragen voor subsidies bij de laatste subsidieronde) maakten we een overzicht van de tijdschriften, hun doelstellingen en focus, doelgroepen, publieksbereik (lezersaantallen en geografische spreiding), distributiekanalen en voornaamste partners. Met de informatie uit het veldonderzoek larderen we de bevindingen uit de SWOT-analyse en acties.

Niet voor alle 68 tijdschriften kon de databank worden ingevuld. Van de meerderheid van de tijdschriften vonden we een subsidieaanvraag terug (41 van de 68 titels), al dan niet verborgen in een aanvraag van de moederinstelling (bv. Courant als onderdeel van de werking van VTI). Ook de websites van de organisaties verschillen sterk in de aard van informatie die de tijdschriften delen, van een basispagina met een e-mail voor abonnementsinfo tot fors uitgewerkte websites waar het volledige tijdschrift, archief, redactielijst, uitgebreide distributielijst,… online staan. Informatie uit het veldoverzicht wordt in dit rapport opgenomen in grijze kaders. Hierbij duiden we telkens aan van hoeveel tijdschriften we over deze specifieke informatie beschikken, volgens de formule 'N=aantal tijdschriften waar we over we deze info beschikken'.

Een sector is meer dan 68 titels

Naast de tijdschriften uit het overzicht, zijn er ook buitenlandse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften op de Vlaamse markt actief, denk bijvoorbeeld ArtForum, Museumpeil, Das Magazin of Boekman. Verder berichtten meer algemene periodieken beperkt over cultuur, literatuur en erfgoed via hun ook bijlages, met beperkte ruimte voor culturele reflectie, zoals De Standaard en De Morgen of De Groene Amsterdammer. Deze groepen zijn niet zozeer van belang voor de veldtekening an sich, maar zijn wel interessante gesprekspartners in een latere fase van het onderzoek, net als andere spelers in het waardenetwerk of op de mediamarkt (cf. schema infra), in de literaire en kunstwereld en het beleid.



Figuur 1: Waardenetwerk van de Dagblad- en Periodieke Pers (Schrauwen et al. 2014)

2.2. STRATEGISCHE OEFENING MET DE CULTURELE, LITERAIRE EN ERFGOEDTIJDSCHRIFTEN

De volgende stap in het onderzoek behelst een strategische oefening door de leden uit de redacties van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften onder begeleiding van het onderzoeksteam van Antwerp Management School. Deze oefening is gebaseerd op de principes van een focusgroep, waarbij de ideeën uit de debatgroep worden gebruikt als data voor verdere analyse. Voor deze oefening schreven 22 redactieleden zich in. Zowel Folioleden als andere tijdschriften namen deel aan de oefening. Ook de drie disciplines (cultuur, erfgoed en literatuur) waren quasi evenredig aanwezig.

Binnen Folio bestond er reeds voorafgaand aan het onderzoek al kennis en debat over de uitdagingen en kansen van het veld (cf. presentatie '*Folio, een nieuw platform voor culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Wat? Wie? Hoe?*' en het '*Memorandum van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, aan de nieuwe Vlaamse regering en minister van Cultuur*'). Maar naast een lijst van sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen en daaraan gekoppelde strategische doelstellingen, leidt deze gezamenlijke strategische oefening tot bijkomende zuurstof in het debat, een verhoging van de gedragenheid van de strategische prioriteiten, en eventueel een shift in focus voor strategische doelstellingen.

Deze oefening draait rond het **strategische motief 'hoe kunnen de Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hun impact, individueel of als groep, verhogen'**. Bij de oefening wordt afwisselend individueel, in kleine groepen of plenair nagedacht. De workshop bestaat uit volgende fases:

- Korte discussie over het strategisch motief
- Brainstorms omtrent het positieve en het negatieve uit verleden, heden en toekomst
- Structureringsfases van positieve en negatieve ervaringen en individuele evaluatie hiervan door de focusgroepleden
- Hergroeperen van deze ervaringen in (interne) sterktes en zwaktes van het tijdschriftenveld en (externe) kansen en bedreigingen. Dit leidt tot een eerste ruwe SWOT-analyse, gedragen door de groep.
- Deze SWOT wordt in kleinere groepjes verder geclusterd tot stellingen. Deze onderbouwen de groepsleden met feiten.
- Daarna worden de onderbouwde SWOT-stellingen individueel gequoteerd door alle focusgroepleden, waardoor een geprioriteerde SWOT ontstaat.
- Twee deelgroepen stellen daarna onder begeleiding een SWOT-confrontatiematrix op volgens onderstaand schema. Deze creatieve fase zal resulteren in verschillende groepen van strategische doelstellingen.

SWOT-confrontatiematrix	**Kansen**	**Bedreiging**
Sterktes	Investeer / groeiscenario	Verdedig / stabiliseringsscenario
Zwaktes	Beslis / stabiliseringsscenario	Schadebeheersing / inkrimping- of afstotingscenario

- Tot slot worden alle strategieën uit de confrontatiematrix geclusterd en gerangschikt. Het resultaat van de strategische oefening zijn gedragen, geformuleerde strategische doelstellingen gebaseerd op een SWOT-analyse.
  (methode gebaseerd op Verbergt 2011)

2.3. INSPIRATIEDAG MET STAKEHOLDERS

Een laatste actie om tot nieuwe toekomstpaden voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften te komen is de Inspiratiedag. De strategische doelstellingen uit de vorige onderzoeksfase, worden door een ruime groep stakeholders vertaald in '100' acties of goede ideeën om deze strategische doelstellingen naar praktijk om te zetten. Tijdens eerdere discussies kwamen bijvoorbeeld al verschillende acties naar voor om de zichtbaarheid van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften te verhogen. Een greep uit deze instrumenten en acties:

- een 'Folio'platform op cobra.be waar de 10 beste stukken uit de Folio-tijdschriften van die maand worden gepubliceerd,
- productdifferentiatiestrategieën door de tijdschriftenauteurs lezingen te laten geven via (kunst-) educatieve organisaties,
- een eigen digitaal platform voor het verspreiden van longreads uit de tijdschriften
- een distributiepartner die zich engageert om de (papieren) tijdschriften in nieuwe boek- en tijdschriftenhandels te verspreiden
- …

Het ontbreekt echter aan een overzicht van mogelijke drempels en drivers om van dergelijke losse acties een geïntegreerd beleid te maken. Deze Inspiratiedag is deels gefundeerd in de principes van '**Appreciative Inquiry'**. Bij deze methode staat niet het probleem centraal, maar probeert men vanuit de sterktes en de kracht van de betrokkenen een perspectief te bieden. Creativiteit in het vinden van nieuwe oplossingen en verantwoordelijkheid voor initiatief geven aan de betrokkenen zijn hierbij speerpunten. Deze methode bestaat uit vijf fases: *define*, *discovery*, *dream*, *design* en *destiny* (Barret & Fry 2005).

Voor de eerste twee fases, het probleem definiëren en de ontdekkingsfase van wat wel goed werkt, baseren we ons op de voorkennis uit het veldoverzicht en de strategische oefening. Tijdens de Inspiratiedag focussen we vooral op de **droomfase**. Op de Inspiratiedag brainstormen de deelnemers eerst over hoe het zou kunnen worden. Deze fase levert de 100 ideeën over de vraag: 'hoe kunnen de Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hun impact, individueel of als groep, verhogen'. Op basis van de strategische doelstellingen uit de SWOT, komen we tot vier thema's voor discussiegroepen. Deze deelgroepen worden **geclusterd rond de vier belangrijkste thema's die uit de SWOT gedistilleerd werden: samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, samenwerking met andere media of cultuurpartners, digitalisering en verwachtingen ten aanzien van de overheid.** Daarna worden de belangrijkste acties per thema omgezet naar een **designfase** waarin groepen discussiëren over hoe ze deze acties in praktijk kunnen omzetten. Hierbij zoeken we niet enkel naar randvoorwaarden of acceleratoren voor dergelijke acties, maar proberen we ook vooral te zoeken naar welke partners eigenaarschap op zich kunnen nemen, wat de deelnemers zelf kunnen doen en hoe we deze acties SMART (specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar en tijdsgebonden) kunnen formuleren.

De **doelgroep** voor deze inspiratiesessie is ruimer dan enkel de Folioleden of de Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. In nauw overleg met de stuurgroep werd een lijst samengesteld van relevante stakeholders. Op basis hiervan werden ook key-spelers uit massamedia, distributiegroepen, onafhankelijke boekhandels Nederlandse spelers, (kunst)educatieve veld, stemmen uit academische veld, kerncreatieve spelers zelf (bv. kunstenaars, schrijvers,…),… uitgenodigd om mee te brainstormen en te reflecteren. Buiten onmiddellijke output voor het onderzoeksrapport, zal deze inspiratiesessie ook leiden tot meer bekendheid van de doelstellingen en prioriteiten van Folio, sterkere allianties tussen de tijdschriften en mogelijke partners en zal het draagvlak voor de tijdschriften verhogen en zullen er mogelijks zelfs ook bij de stakeholders nieuwe ambassadeurs ontstaan.

De rapportage van de inspiratiesessie bestaat uit '100' ideeën om bekendheid van de tijdschriften te verhogen, thematisch geclusterd volgens de belangrijkste doelstellingen. Hierbij zoeken we ook naar barrières en drivers om tot uitvoer van deze ideeën over te gaan. Deze informatie is niet enkel gebaseerd op het veldoverzicht, de SWOT-oefening en inspiratiedag, maar ook op literatuur omtrent bv. netwerkmodellen, distributie en businessmodelling. Het onderzoeksteam zoekt ook uit wie in deze acties een rol te spelen heeft: **individuele tijdschriften, Folio, beleidsmakers of andere stakeholders.**

3. SWOT

In dit hoofdstuk volgt het verslag van de eerste twee stappen van het onderzoek. We bespreken de uitkomst van de verschillende stappen van de strategische oefening met de tijdschriftenredacties. Eerst lijsten we de door de deelnemers geformuleerde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen op. We geven ook telkens mee in welke mate deze stellingen gedragen worden door een grote groep deelnemers. Iedere deelnemer kon zijn/ haar drie meest belangrijke en drie minst relevante stellingen aangeven. Per item halen we ook (aangegeven door de kaders) relevante informatie uit het veldoverzicht. Bij een SWOT-oefening zijn de sterktes, zwaktes, kansen, en bedreigingen geen eindpunt, maar door de belangrijkste sterktes – net als de zwaktes – te koppelen aan de kansen en bedreigingen, komen we tot een confrontatiematrix, waarbij ook naar algemene doelstellingen voor de tijdschriften wordt gezocht.

3.1. Sterktes

Engagement en idealisme

Tijdens de strategische oefening, vonden de aanwezigen het grote aanwezige engagement en idealisme de belangrijkste sterkte van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Deze stelling kreeg 8 stemmen voor, en 0 tegenstemmen wanneer de deelnemers de meest relevante en minst belangrijke stellingen moesten aanduiden (strategische oefening). Dit grote engagement blijkt bijvoorbeeld ook uit het cijfermateriaal van het veldoverzicht.

Uit het veldoverzicht

Bij slechts 21 tijdschriften uit ons overzicht is in de subsidiedossiers echt sprake van één of meerdere betaalde, vaste **medewerkers** (werknemers of medewerkers tewerkgesteld via een freelancecontract). Bij 14 hiervan gaat het om een personeelsbezetting van minder dan één voltijds equivalent (VTE) medewerker. De grootste personeelsbezetting vonden we bij één uitschieter met 6.1VTE, een tijdschrift dat ook vele andere activiteiten rond zijn discipline organiseert. Acht tijdschriften kunnen bogen op (communicatie-)medewerkers van de moederorganisatie (bv. archief of steunpunt) of op academici/ professionals die vanuit hun instelling een redactiemandaat opnemen. Echter, bij 13 organisaties wordt expliciet in hun subsidiedossier vermeld dat er geen betaalde werknemers aan het tijdschrift verbonden zijn. (N=43) Hoe dan ook, is bij het overgrote deel van de tijdschriften **het aantal betaalde werkkrachten veel kleiner dan de inzet die nodig is om het tijdschrift te realiseren.** Naast eventuele betaalde (deeltijdse) medewerker(s), werken nog mee aan een tijdschrift:

- de redactie: een gemiddelde kernredactie is 7.7 man sterk, de mediaan bedraagt 7 (N=47);
- de auteurs: vaak worden bijdragen in het tijdschrift geschreven door een combinatie van redactieleden en externe auteurs. Een gemiddeld nummer van een gemiddeld tijdschrift kent 13,3 verschillende auteurs. De mediaan ligt op 10 verschillende auteurs (N=23);
- een vormgever;
- iemand of een team die verschillende zakelijke aspecten opvolgt: de abonnementenadministratie, beheer advertenties of andere inkomstenkanalen, productie van de nummers of onderhoud van de website,…;
- verdeling van de abonnementen of exemplaren voor losse verkoop (kan bv. een beschutte werkplaats, door vrijwilligers of door een gespecialiseerd bedrijf).

Zo worden de redactieleden zelden vergoed. In een handvol gevallen vonden we in de subsidiedossiers zitpenningen of onkostenregelingen terug voor redactieleden. Wel krijgen bij 27

tijdschriften de **auteurs** (dit zijn soms ook redactieleden) een **vergoeding**. Bij 12 tijdschriften is dit expliciet niet het geval (N=39). Opvallend is dat alle gesubsidieerde literaire tijdschriften auteursvergoedingen voorzien, daar dit ook als subsidievoorwaarde is opgenomen in het betreffende VFL-reglement. Het Kunstendecreet en het Cultureel-Erfgoeddecreet hebben geen gelijkaardige voorwaarden gekoppeld aan subsidiëring. Bij academisch-georiënteerde tijdschriften, waarbij de selectie van de bijdrages op basis van peer-review gebeurt wordt sowieso geen auteursvergoeding voorzien.

De omvang van auteursvergoedingen varieert van 20€ tot 50€ per pagina of van 10€ tot 20€ per 1.000 tekens. Bij een uitschieter (een stripmagazine) ontvangen auteurs tot 150€ per plaat. Soms krijgt de samensteller van het nummer nog een extra vergoeding.

- *Illustratie: Een redacteur die viermaal per jaar een bijdrage van drie pagina's in zijn tijdschrift publiceert kan hiervoor afhankelijk van het tijdschrift (op jaarbasis) een vergoeding tussen de 240 € of 600€ krijgen. Dit staat waarschijnlijk niet in verhouding tot zijn/haar geleverde jaarlijkse werk voor het magazine: redactievergaderingen, review ingezonden stukken, gemaakte reis- of andere onkosten en uiteraard het schrijven van de vier eigen bijdrages.*

Van de tijdschriften die geen subsidiedossier hebben ingediend (waarover we dus ook geen informatie hebben over vergoedingsregelingen) lijkt ongeveer een derde een organisatie gedreven door vrijwilligers. De andere magazines zijn onderdeel van een grotere organisatie of de redactie wordt bemand door academici/ vakspecialisten. Deze laatsten worden vanuit hun werkgever (al dan niet direct) gestimuleerd om te schrijven.

Vele tijdschriften draaien dus effectief op het (vrijwillige) engagement van velen en hun idealisme om kunst- en cultuurvormen te promoten of kennis hierover te verdiepen. Het is vooral dit engagement dat de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften draaiende houdt.

KWALITEIT VAN DE TIJDSCHRIFTEN

Een volgend sterkte punt dat veel deelnemers aan de strategische oefening onderschreven, is dat de inhoud er staat. De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften werken actueel, reflectief, opiniërend. Deze sterkte kreeg zeven voorkeursstemmen en nul tegenstemmen (strategische oefening).

Uit het veldoverzicht

Op basis van de analyse van websites en subsidieaanvragen, kunnen we de stelling over de kwaliteit van de tijdschriften onderschrijven. Enerzijds zien we dat de meeste tijdschriften een duidelijke inhoudelijke niche proberen te bespelen. De meeste magazines hebben (voor zichzelf) een **duidelijke identiteit** aangemeten in hun missie of baseline. Voor de redactie is meestal duidelijk waarover het tijdschrift moet handelen en op welke manier deze thema's moeten behandeld worden (via welke tekstvormen, op welke toon, met welke mate van specialisatie…).

- *Illustratie: Verschillende tijdschriften handelen over muziek. Sommige zijn eerder agenderend en bieden achtergrondinformatie bij deze actualiteit. Anderen wensen vooral te recenseren. Nog anderen willen vooral verder verdiepen en reflecteren. Een volgende groep geeft vakinformatie voor muzikanten of sectorgenoten. Tot slot zijn enkele journals op (internationaal) academische leest geschoeid. Weinig titels handelen generalistisch over muziek, maar hebben het over popmuziek, over (een niche binnen) de klassieke muziek, folk, rock of jazz en volgende groep zoekt een specifieke underground scene op. Zo krijgt ieder blad zijn eigen 'smoel'.*

Niettemin zijn de tijdschriften (bijna) allemaal ontworpen vanuit een sterk ***market push*-denken**: voor de redacties telt vooral het verhaal dat zij willen vertellen en hoe dit past in hun redactionele visie,

dan in hoe ze aan de wensen van de lezer kunnen voldoen (= *market pull*-denken) (meer toelichting hierover cf. ook 3.3. Kansen).

Dat deze (focus op kwaliteit) zo hoog is, lijkt contradictorisch omdat **redacties** vaak bevolkt worden door **vrijwilligers.** Deze hebben echter door hun (voormalig) **hoofdberoep** (bv. schrijver, academicus, journalist voor een massamedium) of **opleiding** (bv. masters of doctors in een relevante discipline) een hoog (inhoudelijk) **professionalisme** en grote kennis van zaken. Vaak gaat het om bevoorrechte getuigen met een breed vertakt netwerk in een discipline of sector.

BEREIDHEID OM SAMEN TE WERKEN

Een belangrijke troef is de openheid om samen te werken met andere organisaties, zowel voor de samenstelling van de nummers als voor bv. wedstrijden of events. 'Respect voor ieders eigenheid' is een basisvoorwaarde voor deze samenwerking. Vijf deelnemers aan de strategische oefening onderschreven deze stelling, geen enkele deelnemer stemde tegen (strategische oefening).

Doorheen het hele onderzoekstraject en uit het veldoverzicht bleek deze bereidheid om van elkaar te leren of om op bepaalde inhoudelijke of ondersteunende activiteiten samen te werken. Er bestaan echter verschillende gradaties in de intensiteit van samenwerking. De meest voorkomende, en informele manier van **inhoudelijke samenwerking** zien we bij tijdschriften die (al dan niet bewust) **redactieleden en auteurs delen**. Uit het veldoverzicht blijkt dat een handvol redacteurs in verschillende redactieraden zetelen of ook voor andere tijdschriften schrijven. Ook organiseren verschillende titels regelmatig samen **evenementen en / of prijzen**. Naar gelang de aard van het event worden ad hoc geschikte partners gezocht. Dergelijke partnerschappen wisselen dus ook vaker (veldoverzicht). Een stap verder is inhoudelijke samenwerking waarbij twee tijdschriften samen een **nummer** uitbrengen (bv. FARO en de Stripgids die elk een nummer uitbrachten rond het striperfgoed). Andere tijdschriften zijn nog nauwer verbonden en delen dezelfde **moederorganisatie**. Kortfilm.be en K.U.T.-site zijn beiden onderdeel van T.U.K. vzw. Folk en Jazzmozaïek zitten onder de paraplu van Muziekmozaïek vzw. De leeswelp en De leeswolf werden[1] beiden uitgegeven door Vlabin-VBC. In het verleden zijn er bovendien enkele tijdschriften versmolten. Zo is *nY* de samenvoeging van Yang en Freespace Nieuwzuid. DW *B* is het huwelijk tussen de Dietsche Warande en Belfort. En Gierik & Nieuw Vlaams Tijdschrift bestond ook ooit uit twee aparte magazines. Dergelijke **fusies** zijn echter **uitzonderlijk**. Zo lijken verdere fusies of structurele samenwerking tussen verschillende tijdschriften momenteel veraf. Het veld van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften bestaat dus niet zozeer uit 68 afzonderlijke titels die allen op hun eiland zitten, maar er zijn regelmatig structurele of ad hoc samenwerkingen tussen de redacties. Verschillende redacties zoeken bewust naar inhoudelijke synergie. Ook al moet gezegd, dat sommige tijdschriften het belang van een eigen identiteit benadrukten. Zolang die niet bedreigd wordt, is samenwerking mogelijk.

Maar ook op **zakelijk** niveau heerst er een grote openheid en bereidheid om **samen te werken**. Zo bestond er van 2000 tot 2013 de vzw CeLT. Deze organisatie verenigde 35 tijdschriftentitels. De belangrijkste activiteiten van CeLT lagen bij het voeren van promotie voor deze titels (via een gemeenschappelijke website, via beurzen en promotiefolders,…), distributie van verschillende niet-gratis tijdschriften naar de betere boekhandel en kennisdeling tussen de tijdschriften via bv. lezingen en overleg. Een gelijkaardige leerfunctie werd ook opgenomen door bv. het Tijdschriftenforum van het Vlaams Fonds voor de Letteren en intussen door de opvolger van CeLT,

[1] Bij het afronden van dit rapport werden 'De leeswelp' en 'De leeswolf' stopgezet (Cottyn in De Standaard, 2 december 2014)

Folio. Zowel op zakelijk als op inhoudelijk niveau zien we dat samenwerking vaker plaatsvindt op een individueel niveau (bij redactielid/leden), dan dat deze structureel verankerd is op institutioneel niveau.

EVENTS ALS PROMOTIETOOL

Uit de strategische oefening bleek ook dat events een belangrijke promotietool zijn voor de tijdschriften. Door nieuwe nummers aan te bieden op live events (bv. bij themanummers) of tijdens cursussen en activiteiten, houden ze de aandacht op hun tijdschrift. Vijf deelnemers labelen deze stelling als een voorkeursstelling, een deelnemer gaf een tegenstem. Deze events liggen bij verschillende tijdschriften in het verlengde van hun opdracht: het zwengelt het debat aan of biedt een forum aan bepaalde visies en strekkingen binnen hun discipline. Bovendien krijgen de redacties zo feedback van hun (kern)publiek (strategische oefening). De organisatie van evenementen kan een manier zijn om rechtstreeks in contact te komen met het publiek, zonder tussenpersonen of leveranciers. Tot op heden zijn dit echter aanvullende initiatieven die nog niet (zoals in de muziekindustrie) vervangend zijn voor het traditionele businessmodel. Uit het veldoverzicht blijkt bovendien dat ca. de helft van de tijdschriften reeds evenementen organiseert.

Uit het veldoverzicht

Uit de communicatiestrategieën zoals beschreven in de subsidieaanvragen destilleren we dat ca. de **helft van de organisaties** nu reeds actief hun **tijdschrift promoot op eigen evenementen**, hetzij op evenementen speciaal gecreëerd bij de lancering van een (bijzonder) nummer, hetzij op andere evenementen van de organisatie (uitreiking van prijzen, jaarlijkse lezing van de organisatie,…) (16 organisaties van N=34). Ook is aanwezigheid op evenementen van derden (bv. Cultuurmarkt, kunst-of boekenbeurzen, festivals, congressen,…) een vaak toegepaste promotietechniek (18 organisaties van N=34).

Wat hierbij echter opvalt is dat er hierin een sterk isomorfisme of **zakelijke gelijkvormigheid** bestaat binnen de verschillende subdisciplines, maar niet noodzakelijk tussen de subdisciplines onderling. Bij bijvoorbeeld de literaire tijdschriften is het erg normaal om een nieuw nummer te lanceren op een literaire avond. Daarbij merken we in de subsidieaanvragen regelmatig dezelfde partnerorganisaties op: deBuren (in 6 dossiers vermeld) of Passa Porta (in 4 dossiers vermeld). Bij de kunsttijdschriften lijkt een (gedeelde) stand op een kunstbeurs of de Cultuurmarkt een evidentie. Waarschijnlijk gaat het hier om een 'mimetisch isomorfisme'. De organisaties gaan zelf op zoek naar goede praktijken die ze kunnen toepassen op hun eigen werking. Een belangrijk stimulus hierin is overleg of veelvuldige contacten tussen de verschillende takken van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften (cf. de vroegere rol van CeLT of het tweejaarlijkse Tijdschriftenforum van het VFL). Isomorfisme binnen een sector heeft vele voordelen: klanten, leveranciers of eindconsumenten weten bijvoorbeeld wat ze kunnen verwachten wanneer ze zaken doen met een sectorlid. Niettemin kan al te sterk isoformisme een rem zetten op nieuwe ideeën en zo op vernieuwing in een business (o.a. Scott 2008).

SLOW

Het gekozen medium van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, hun verzorgde vorm en kwalitatieve inhoud maken de tijdschriften 'slow'. Deze stelling kwam ook voort uit de brainstormsessies op de strategische oefening. Slechts één deelnemer quoteerde deze stelling als positief, geen enkele deelnemer van de strategische oefening had hiervoor een tegenstem (strategische oefening). Daarom, en omdat deze deels overlapt met de vorige sterkte i.v.m. de kwaliteit van de tijdschriften, zullen we deze stelling niet in extenso bespreken.

HET ARCHIEF ALS SCHAT

Een laatste sterkte die voortvloeide uit de brainstormsessie met de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften is 'ons archief kunnen we ontsluiten, om ons bereik te vergroten, maar hoe?'. Deze stelling kreeg echter geen enkele voorkeur- of tegenstem (strategische oefening). Uit het veldoverzicht, bleek niettemin dat verschillende tijdschriften hun archief reeds online ontsluiten.

Uit het veldoverzicht

Er zijn verschillende formules om het **archief** van een tijdschrift **digitaal te ontsluiten** (N=55):

- Het volledige tijdschrift staat online (via ISSUU of in pdf), ook het meest recente nummer: 17 tijdschriften doen dit; 11 hiervan zijn louter online tijdschriften; de zes andere magazines zijn gratis papieren tijdschriften.
- Het archief is volledig op de eigen website beschikbaar (eventueel mits embargo van x jaar): vier tijdschriften plaatsen niet het huidige nummer online, maar wel oudere nummers.
- Het volledige tijdschrift is mits betaling te lezen op de site van een derde partij (eLinea, Abomentum, de website van de uitgeverij): vier tijdschriften. In dit geval kunnen er dus ook inkomsten gegenereerd worden uit online content. Omdat dit relatief recente initiatieven zijn, vonden we nog geen informatie over de rendabiliteit van deze formules.
- Per nummer zijn er enkele belangrijke artikels beschikbaar op de eigen website: één tijdschrift.
- Het archief is volledig beschikbaar via een website van een derde partij (DBNL, KADOC, universiteitsbibliotheek,…): zeven tijdschriften.
- Inhoudsopgaves, registers en/of abstracts zijn online te consulteren: 18 tijdschriften.

Opmerkelijk is dat zeven van 55 tijdschriften geen enkele van bovenstaande formules gebruikt om inhoud uit het tijdschrift te delen. Via hun website is dus niets terug te vinden over de inhoud van de oude tijdschriften.

Dat het archief van verschillende tijdschriften ook een schat kan opleveren voor historici en onderzoekers, blijkt ook uit de leeftijd van sommige tijdschriften. De **gemiddelde leeftijd van de tijdschriften** bedraagt **39 jaar**, de mediaanleeftijd ligt op 25 jaar. 13 tijdschriften zijn ouder dan 50 jaar, de ouderdomsdeken onder de tijdschriften bestaat al 175 jaar (N=45).

Allicht is niet voor ieder tijdschrift het archief van even groot belang. Magazines die vooral agenderend werken en liefhebbers willen informeren over de **actualiteit**, zullen minder geneigd zijn om hun archief online te plaatsen. Voor gratis tijdschriften kan een (gratis) online versie een tool zijn om nog meer mensen te bereiken.

Dit ligt anders bij tijdschriften die eerder reflectief werken, die primair materiaal van kunstenaars publiceren (bv. kortverhalen van schrijvers, voorpublicaties van strips, esthetische reflecties van kunstenaars over hun werk), of *journals* die de ambitie hebben om als wetenschappelijk **naslagwerk** te fungeren. De impact van deze groep zit ook in hun **long tail**. Dit wil zeggen dat deze artikels niet enkel gelezen worden op het moment van verschijnen, maar de lange termijn-beschikbaarheid van de content, maakt dat ze blijvend een publiek kunnen bereiken (cf. Anderson 2006). De tijdschriften hebben niet noodzakelijk een onmiddellijke weerslag, maar de ideeën zijn ook voor toekomstige peers of onderzoekers van belang. De garantie op een dergelijke long tail, ligt echter bij de **aanwezigheid** van deze magazines en hun artikels in de **zoekkanalen van de toekomstige lezer**. Een wetenschapper zal zijn artikels zoeken in de catalogus van zijn/haar universiteitsbibliotheek of in databanken als webofknowledge.com, google scholar, of -voor literatuuronderzoekers- dbnl.nl. Verschillende (academisch gerichte) tijdschriften uit ons veldoverzicht zijn nu wel in papieren versie beschikbaar in verschillende bibliotheken, maar zijn niet terug te vinden op online zoekpagina's (cf. veldoverzicht). Een vakspecialist op zoek naar informatie

over een nieuwe techniek zal eerder googlen. Een journalist zoekt zijn achtergrondinformatie voor bv. een carrièreoverzicht in GoPress. In deze verschillende gevallen en voor de verschillende doelpublieken, moet het aanbod van de tijdschriften met long tail-ambities tevoorschijn komen in de zoekresultaten. Daarom is **inzicht in het zoekgedrag van de toekomstige lezer** essentieel indien een tijdschrift zijn archief wil ontsluiten, zeker wanneer het hieraan een verdienmodel wil koppelen. Een laatste punt is dat deze digitale ontsluiting slechts in enkele gevallen gekoppeld is aan een **verdienmodel**. De rendabiliteit van deze verdienmodellen is bovendien nog onduidelijk.

3.2. ZWAKTES

MOEIZAME ZAKELIJKE PROFESSIONALISERING

De belangrijkste zwakte van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften die op de strategische oefening geformuleerd werd, is geworteld in de beperkingen van het vrijwilligerswerk. Door (wisselend) vrijwilligersengagement – en de bijhorende beperkte tijd – kunnen vele tijdschriften niet tot een hoog niveau van zakelijk professionalisme komen (logistiek, promotie,…), al blijft de inhoud 'top'. Zeven deelnemers gaven aan deze stelling de voorkeur, twee deelnemers vonden deze stelling minder relevant. In de discussies kwam vooral de complexiteit van het productie-, distributie- en promotieproces aan bod. Onder deze administratieve ondersteuning vallen onder meer het up-to-date houden van een abonneelijst, maar ook het actief werven van (voormalige) abonnees, opvolging van de boekhouding, zoeken van adverteerders, sponsors of subsidiënten, de praktische organisatie van bijkomende activiteiten, correspondentie met (afgewezen, gepubliceerde of te publiceren) auteurs, het op de hoogte blijven van recente tendensen binnen de sector zoals digitale verspreidings- of verdienmodellen,… Activiteiten die allemaal specifieke vakkennis of ervaring vereisen (strategische oefening).

Uit het veldoverzicht

60% van de tijdschriften kan volgens het veldoverzicht rekenen op (deeltijdse) **betaalde administratieve of zakelijke ondersteuning** (N=41):

- 21 tijdschriften hebben een betaalde (deeltijdse) zakelijk leider en/of administratieve ondersteuning in hun team. Van deze groep, zijn acht tijdschriften ingebed in een grotere organisatiestructuur waardoor ze op administratieve steun van de moederorganisatie kunnen rekenen.
- Van 18 tijdschriften vonden we terug dat ze een deel van hun administratieve ondersteuning uitbesteden aan een extern bedrijf: een boekhoudkantoor, een zusterorganisatie, een uitgever die de abonnementenadministratie op zich neemt (bv. Garant of J. Story Scientia). Vier van deze 18 tijdschriften doen enkel een beroep op deze externe partner voor de administratieve ondersteuning.
- Zes tijdschriften geven aan dat een vrijwilliger verantwoordelijk is voor de zakelijk leiding/ administratieve ondersteuning.

Dat 60% van de tijdschriften kan rekenen op betaalde administratieve ondersteuning lijkt veel. In het licht van de erg beperkte personeelsbezetting van de tijdschriften (cf. supra), is de eigen personeelsondersteuning meestal beperkt in omvang. Dat betekent dat er wel een zakelijk of administratief verantwoordelijke is, maar dat zijn/haar (ideaal) takenpakket de vergoede werkuren regelmatig overstijgt. De vergoede werkuren zijn zo vaak net voldoende om het minimum aan administratieve taken op zich te nemen. Voor verdere opleidingen, het toepassen van nieuwe business methodes, of grondige strategische reflectie is zelden ruimte.

Naast de zakelijke of administratieve ondersteuning, rekenen ook 23 tijdschriften (van N=30) op één of meerdere externe (betaalde) partners die de fysieke **distributie naar boekhandels** of institutionele abonnees afhandelen, of afhandelden. Negen van deze tijdschriften schreven in hun subsidiedossier

dat CeLT (een deel van) de distributie verzorgt. Deze dienstverlening is gestopt met het opdoeken van CeLT.

Uit het veldoverzicht blijkt dus dat zakelijke professionalisering van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften maar in beperkte mate mogelijk is bij de meeste tijdschriften. De meeste titels rekenen bovendien op externe commerciële partners voor een professioneel beheer van bv. abonnementen en distributie aan boekhandels en bibliotheken. Maar -hoewel dit in de strategische oefening niet ter sprake kwam- zitten verschillende van deze commerciële partners in slechte papieren. Zo werd in oktober 2014 Boekhandel J. Story Scientia failliet verklaard; al bestond er dan nog een kans op doorstart (Dessing 2014). Een maand eerder werden verschillende dochterbedrijven van de Nederlandse distributieholding Swets eveneens failliet verklaard (Elzinga 2014). Beiden bedrijven specialiseerden zich in de wetenschappelijke boeken en abonnementenmarkt. Ook deze tendens bezwaart een verdere zakelijke professionalisering van de tijdschriften.

BEPERKTE KENNIS OVER BEREIK EN IMPACT

Een volgende belangrijke zwakte van de tijdschriften, ligt volgens de deelnemers van de strategische oefening aan de ontbrekende kennis bij de redacties om de effecten van hun inspanningen te meten en te weten. Kennen de tijdschriften wel hun effectieve bereik en weten ze welke effecten bv. promotie-inspanningen hebben? Op wie en in welke domeinen hebben de tijdschriften impact? In welke mate realiseren de tijdschriften hun missie en doelstellingen? Vijf deelnemers aan de oefening gaven een voorkeursstem aan deze stelling. Twee deelnemers vonden deze stelling niet relevant (strategische oefening). Bereik en impact kunnen **kwalitatief** uitgedrukt worden: bereikt het tijdschrift de juiste doelgroep, weegt het magazine op het debat, zijn publicaties met focus op nieuwe creaties relevant in een carrièreontwikkeling van een kunstenaar,…? Maar ook kunnen bereik en impact **kwantitatief** gemeten worden: bv. hoeveel mensen lezen het blad.

Gezien de beperkte zakelijke en administratieve ondersteuning (cf. supra) hoeft het ook niet te verbazen, dat er weinig ruimte is om dergelijke informatie te verzamelen en te monitoren. Deze kennis is niet enkel relevant voor de organisatie zelf, zodat ze hun strategie kunnen aanpassen, maar ook adverteerders of subsidiegevers kunnen overtuigd worden met dergelijke informatie over bereik en impact.

Uit het veldoverzicht

In de subsidiedossiers en op de websites lazen we maar weinig informatie over het bereik of impact van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften.

- Het vaakst teruggevonden **kwantitatief kengetal** is het aantal exemplaren waarop een tijdschrift gedrukt wordt. Deze **oplage** varieert van 300 exemplaren tot 20.000 exemplaren (N=33, voor de 11 louter online tijdschriften is deze ratio niet relevant). De mediaanoplage van de tijdschriften bedraagt 1.150 exemplaren, het gemiddelde 3.699 exemplaren. De vier tijdschriften met een oplage hoger dan 10.000, zijn gratis magazines. Het betalende magazine met de hoogste oplage wordt geprint op 6.000 exemplaren.
- Het **aantal abonnees** varieert van 243 tot 5.000. Het mediane abonneebestand bedraagt 488 exemplaren. Het gemiddelde tijdschrift kent 2.802 abonnees (N=27).

De ratio's uit het veldoverzicht zijn eerste indicaties om het bereik kwantitatief te meten. De door ons geconsulteerde bronnen leverden zelden informatie op over andere gangbare mediaratio's i.v.m bereik en impact:

- Aantal unieke bezoekers van de website/ social media pagina's per dag of maand. Deze zijn niet enkel relevant voor louter onlinemagazines, maar ook voor papieren magazines die hun content online plaatsen.
- Aantal lezers per exemplaar of per (digitaal) artikel; meerdere gezinsleden kunnen een exemplaar lezen of meerdere bibliotheekgebruikers kunnen een nummer ontlenen.
- Aantal citaties van artikels door andere wetenschappers of media ('citatie-index')
- Aantal vermeldingen van het blad in andere nichetijdschriften of in massamedia (vaak uitgedrukt in een equivalent van advertentiewaarde)
- …

Over de kwalitatieve impact van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften vonden we minder informatie terug in de subsidiedossiers en op de websites. Wel vonden we verschillende studies terug die een dergelijke meting uitvoerden op het niveau van één tijdschrift (bv. lezersonderzoek) of een groep van tijdschriften, zoals literaire tijdschriften (Arinkhof 2012, Coppieters 2014, Droeshout 2014, NN 2006 (lezersenquête in opdracht van VFL), Temme 2009). De kennis en/of methodes opgebouwd in deze verschillende rapporten lijkt echter zelden gedeeld met een breder tijdschriftenveld.

Grosso modo zijn er **drie** verschillende **businessmodellen** te onderscheiden bij de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Deze drie modellen hebben ook invloed op het meten van het bereik van de titels:

- ✓ de '*gratis tijdschriften*' (11 titels): zij halen hun eigen inkomsten vooral uit advertenties, of worden gefinancierd door een moederinstelling. Voor hen is het moeilijk om ook leescijfers te monitoren, tenzij via enquêtes bij de (veronderstelde) consumentengroep.
- ✓ de '*abonneetijdschriften*': Bij deze klassieke formule halen de tijdschriften de eigen inkomsten uit abonnementenverkoop en losse verkoop via bv. de boekhandel. Hier congrueren oplagecijfers al meer met de effectieve leescijfers. Kennis over de lezers is gemakkelijker op te bouwen via analyse of bevraging van het abonneebestand.
- ✓ de '*onlinetijdschriften*' (11 titels). Bij de onlinetijdschriften zijn leescijfers gemakkelijker te traceren, via bijvoorbeeld Google Analytics. Hier kan zelfs het bereik van individuele artikels gemonitord worden. Ook deze tijdschriften worden meestal gratis aangeboden aan de lezer.

RELATIE TOT DE MASSAMEDIA

Over de volgende zwakte die de brainstormsessie van de strategische oefening opleverde, waren de meningen verdeeld. Evenveel deelnemers (drie) stemden expliciet voor als tegen deze stelling (strategische oefening). We kunnen dus vermoeden dat verschillende tijdschriften hun relatie tot de massamedia als problematisch beschouwen, terwijl dit bij andere minder het geval is. Met massamedia, worden voornamelijk die (Vlaamse) mediakanalen bedoeld die over kunsten en cultuur schrijven én die een groot bereik hebben: de kranten De Standaard, De Morgen en De Tijd; en VRT-kanalen Canvas, Radio 1, Klara en Cobra.

In de bijhorende discussies kwam onder meer boven dat sommige tijdschriften ofwel te klein zijn om als gelijkwaardige gesprekspartners te fungeren, ofwel als concurrenten beschouwd worden. Daarbij was er grotere eensgezindheid over partnerschappen op institutioneel niveau. Deze liggen vaak moeilijk (strategische oefening). Structurele sponsoring of samenwerking tussen massamedia en culturele, literaire en erfgoedtijdschriften komt ook volgens ons veldoverzicht amper voor. Slechts twee (grote) culturele tijdschriften kunnen op een sponsoring door of partnerschap van Klara rekenen. Andere samenwerkingsverbanden kwamen niet voor (cf. Veldoverzicht). Op **journalistenniveau** (tussen de cultuur-of literatuurjournalisten van voornoemde massamedia) en de culturele, literaire of erfgoedtijdschriftenredacties zijn wel vaker goede contacten. Het is via deze weg dat redacteurs van de

culturele, literaire of erfgoedtijdschriften vaker opgevoerd worden als domeinspecialist in de massamedia. Ook berichtten massamedia, dankzij deze contacten, soms over de inhoud van de tijdschriften. Maar ook omgekeerd werkt de relatie: sommige massamediajournalisten zetelen in de redactieraad van culturele, literaire of erfgoedtijdschriften, of ze schrijven stukken voor de nichetijdschriften.

REGIONALE UITSTRALING

Een laatste stelling kende bij de stemronde meer tegenstanders (vijf) dan voorstanders (een). Daaruit kunnen we afleiden dat deze zwakte voor enkele tijdschriften wel degelijk leeft, terwijl dat voor anderen niet of minder het geval is. Enkele tijdschriften klaagden namelijk over het feit dat ze maar moeilijk voet aan de grond krijgen in het buitenland. Nederlandstalige tijdschriften hebben sowieso een beperkte buitenlandse afzetmarkt (strategische oefening).

Uit het veldonderzoek blijkt dat de meeste van de tijdschriften toch ook in Nederland (of eventueel ook in Zuid-Afrika) abonnees hebben. Daarnaast hebben de meeste tijdschriften ook abonnees uit andere landen: Nederlandstalige emigranten of (wetenschappelijke) bibliotheken over neerlandistiek, Nederlandstalige literatuur, kunst en geschiedenis van de Lage Landen,…(24 tijdschriften van N=29). Twee tijdschriften hebben een echte wereldwijde verspreiding (van Japan tot de USA). Deze Vlaamse kunsttijdschriften publiceren (ook) in het Engels. Slechts vier magazines zijn enkel lokaal beschikbaar, omdat ze ook enkel over lokale cultuur berichten (N=29, Veldoverzicht).

Echter losse verkoop of het werven van nieuwe abonnees ligt voor sommige tijdschriften in Nederland moeilijk. Enkele deelnemers aan de strategische oefening geven zelf volgende drempels aan voor deze moeizame buitenlandse verspreiding. Allereerst zijn de tijdschriften in een Vlaamse variant van het Nederlands geschreven. Ook zijn er volgens deze deelnemers onderhuids toch culturele voorkeursverschillen tussen de Vlaamse auteurs en het Nederlandse doelpubliek (strategische oefening). Uit het veldoverzicht kunnen we daarenboven afleiden dat voor de losse verkoop vaak ook per land een aparte distributeur moet worden aangezocht en ook apart promotie gevoerd moet worden. Hiervoor hebben de nichetijdschriften vaak niet de mankracht of de middelen.

3.3. KANSEN

SAMENWERKINGEN

De belangrijkste kans die de deelnemers aan de strategische oefening zien, ligt bij meer samenwerking. Vijf deelnemers beoordeelden deze als erg belangrijk, niemand vond dit onbelangrijk. Wel dienen we op te merken dat de deelnemers van de SWOT oefening allicht ook de meest gemotiveerde tijdschriften zijn. Door samenwerking en partnerships met mainstream media, alternatieve media, collega-tijdschriften, culturele spelers, distributiepartners, en andere stakeholders voor bv. events of mediadistributie kunnen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften verder groeien en hun publiek verbreden. Via deze weg kan hun bereik ook groter worden dan hun verkoop (strategische oefening). Zoals we eerder besproken bij de sterktes is de bereidheid tot samenwerking tussen de tijdschriften erg groot en nu reeds – voor sommige onder hen – een courante praktijk. Allianties met externe partners kunnen echter nog meer ruchtbaarheid aan de content van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften geven.

DIGITALISERING

Volgens de strategische oefening liggen nog kansen in verdere digitalisering; bv. aanbieden van tijdschrift of losse artikels via een digitaal platform of in digitale promotie en direct mailing. Bij deze kans stemden vijf deelnemers expliciet voor deze stelling. Een deelnemer vond deze stelling minder relevant (strategische oefening). Aan de basis van deze verdeeldheid, liggen waarschijnlijk de grote verschillen in digitaliseringssnelheid (cf. infra). Hoe dan ook geldt voor de gehele gedrukte mediasector dat verschillende vormen van digitalisering de bestaande businessmodellen onder druk zet. Bovendien zijn succesvolle digitale verdienmodellen uit de gedrukte mediasector niet eenvoudig te kopiëren voor alle tijdschriften (Guiette et al 2011).

Uit het veldoverzicht

Alle tijdschriften hebben een (informerende) website, een nieuwsbrief waarin het nieuwe nummer wordt aangekondigd, en een facebookpagina. Maar digitalisering kan nog veel meer betekenen voor gedrukte media:

- 11 tijdschriften uit het veldonderzoek hebben enkel een online versie (dus verschijnt niet op papier).
- Bij de meeste tijdschriften kan je nummers nabestellen online. De backoffice is echter bij niet iedereen geautomatiseerd (bv. manuele verwerking e-mail door een vrijwilliger vs. een pagina voor online shopping met backoffice door uitgever).
- Enkele tijdschriften (proberen) al artikelen/nummers te verkopen via Abomentum, Blendle,…. Ze proberen dus ook aan hun digitale content te verdienen. Het is echter niet duidelijk of deze formules ook voor veel inkomsten zorgen.
- Enkelen leveren online extra content aan naast hun papieren tijdschrift: blogberichten, audiobooks, agenda, recensies van tentoonstellingen of concerten, webwinkel met boeken, partituren….
- Ook naar digitaal archiefbeheer varieert het aanbodmodel (cf. supra).
- Enkele websites zijn al als applicatie beschikbaar of hebben een webversie voor mobiele toestellen.
- Enkele tijdschriften dromen in hun subsidiedossier ervan om hun content te linken aan andere platformen. Zo denkt een stripmagazine eraan om hun recensies te laten koppelen aan databanken van openbare bibliotheken, zodat iedereen die een boek zoekt, direct ook een recensie zou kunnen raadplegen. Een filmmagazine zou hun recensies willen koppelen aan de online affiches van cinemazalen.
- Tot 2013 bestond CeLT, de vereniging van de literaire, culturele en erfgoedtijdschriften. Zij hadden ook een online platform waarop alle CeLT-leden vermeld stonden met een link naar hun website, sectorinfo en distributie-info. Het aanvankelijke ideaalbeeld van wat dit onlineplatform zou moeten worden, was echter veel groter, bijvoorbeeld een koppeling van de tijdschriftarchieven aan Bibnet of GoPress.

In de meeste gevallen is het hoofddoel van de digitale strategie marketing- of communicatiegericht: het zijn kanalen om vooral de visibiliteit van de organisatie te verhogen en een publiek te overtuigen van en via de inhoudelijke troeven van de magazines. Slechts in enkele gevallen, proberen de tijdschriften te verdienen aan hun digitale content.

KWALITEITSVERBETERING

Een volgende stelling kreeg vier positieve stemmen. Geen enkele deelnemer classificeerde de stelling als onbelangrijk. De deelnemers lijken dus eensgezind over het gegeven dat er nog opportuniteiten zijn om de kwaliteit van bladen te verbeteren. Zo opperden enkele deelnemers dat tijdschriften nog actueler kunnen werken,

een internationaler profiel kunnen opbouwen door bv. te sleutelen aan de redactie en meertaligheid, door meer grafische kennis op te nemen, en door meer populaire auteurs op te nemen om zo nieuwe markten te bespelen (strategische oefening).

Deze kwaliteitsverbetering als kans, klinkt contradictorisch aan een van de belangrijkste sterktes, nl. de kwaliteit van de bladen. Dit hoeft echter geen contradictie te zijn, maar is een indicatie van dezelfde bestaansreden, nl. het belang van content en kwaliteit. De tijdschriften zijn (bijna) allemaal ontworpen vanuit een sterk ***market push*-model.** De tijdschriften brengen het verhaal dat de redactie wil vertellen, en willen vooral hierin (verder) excelleren. De kunstenaars, esthetiek, tendensen, evenementen, opinies,… die de redactie wil belichten, worden aan de man gebracht; ongeacht of er een ruim publiek geïnteresseerd is. Alle marketinginspanningen blijven aanbodgedreven.

Echter meer commerciële (niche)tijdschriften worden geschreven vanuit wat de specifieke doelgroep wil lezen: waarin is de fanatieke loper geïnteresseerd, wat wil de actieve grootmoeder lezen,… Niet enkel onderwerpen, maar ook de toon en taal worden hierop aangepast. Deze redeneren eerder van een ***market pull*-model**: de markt vertelt hen wat voor tijdschrift ze ontwerpen. Dat maakt dat deze tijdschriften in hoofde van de lezer ook een duidelijk én coherent **profiel** heeft en een duidelijkere **'fanbasis'.** Uit het veldoverzicht kunnen we afleiden dat de tijdschriften sterker in deze richting kunnen evolueren. In de subsidiedossiers blijkt nl. dat de meeste tijdschriften weliswaar een algemene doelgroep kunnen formuleren (bv. 'de in geschiedenis geïnteresseerde meerwaardezoeker' of de 'culturele omnivoor'). Maar vaak blijven deze beschrijvingen binnen een 'kuifjeslimiet', van '(1)8 tot 88' en lijken ze focus te verliezen. Een geschiedenisstudent wil bijvoorbeeld over andere historische onderwerpen op een andere manier aangesproken worden dan een gepensioneerde met interesse in krijgsgeschiedenis. Daarbij komt dat -eveneens in de subsidiedossiers- weliswaar gereflecteerd wordt over de positie van het blad in een kunstenveld of ten aanzien van directe concurrenten. Maar niet vanuit het perspectief van de afnemer, c.q. de lezer. De concurrenten worden in kaart gebracht, maar niet welke concurrenten welk deel van de afnemersmarkt covert. Verschillende tijdschriften kunnen dus zoeken naar een **betere aansluiting op een specifiekere doelgroep** en hierdoor (gepercipieerde) **kwaliteitsverbetering** te realiseren. Door zich te richten op een niche, hebben sommige tijdschriften ook een concurrentieel voordeel ten aanzien van de massamedia die zich per definitie meer op de algemene deler richten.

EVENEMENTEN

Een laatste punt dat door de deelnemers aan de strategische oefening als kans werd gedefinieerd, overlapt eveneens met een eerder geformuleerde sterkte. Deze stelling luidt: 'We kunnen nog meer zichtbaarheid krijgen door deelname aan evenementen.' Door de eerdere overlap kreeg deze stelling waarschijnlijk weinig voor-en tegenstemmen: één deelnemer beoordeelde dit als erg positief, één deelnemer vond deze stelling minder relevant (strategische oefening).

3.4. BEDREIGINGEN

FINANCIËLE BEDREIGINGEN

Bij de strategische oefening werd het meest gewicht gegeven aan de financiële bedreiging: tien deelnemers waardeerden deze stelling als belangrijk. Niemand vond deze irrelevant. De tijdschriften kennen een grote financiële onzekerheid. Subsidies voor de tijdschriften, maar ook voor belangrijke abonnees (bv. bibliotheken en

instellingen), zijn gedaald of dreigen te dalen. Hierdoor staan ook inkomsten uit verkoop onder druk. Bovendien zijn er vaak irreële verwachtingen bij de subsidiegever (strategische oefening).

In de discussies werden deze irreële verwachtingen verder gespecifieerd als verwachtingen die wel gerealiseerd worden door sommige bladen, maar die niet in dezelfde mate van toepassing zijn op alle magazines (strategische oefening). Sommige literaire tijdschriften bieden bv. een plek voor nieuw creatief werk van jonge talenten. Maar andere magazines hebben andere doelstellingen, zoals reflectie over historisch werk. Het subsidiereglement van het VFL legt in zijn uitgangspunten sterk de nadruk op de kweekvijver- en laboratoriumfunctie van de literaire tijdschriften. Hoewel het reglement erkent dat dergelijke uitgangspunten niet allemaal in elk literair tijdschrift aanwezig moeten zijn, maar wel in het gehele veld van literaire tijdschriften als verschijningsvorm (VFL 2015), wordt deze druk misschien toch zo ervaren door sommige tijdschriften. De irreële verwachtingen van de subsidiegever zijn dus misschien eerder een perceptieprobleem. Dat neemt niet weg dat het terugschroeven van subsidies een belangrijke dreiging kan inhouden.

Uit het veldoverzicht

De subsidieaanvragen van de tijdschriften geven ons wat inzicht in de jaarlijkse **inkomstenstructuur** van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Al dient deze informatie met omzichtigheid geïnterpreteerd te worden[2].

- De tijdschriften die bij het agentschap Kunsten en Erfgoed of het Vlaams Fonds voor de Letteren een subsidieaanvraag indienden, hebben in begroting gemiddeld 106.694€ inkomsten. De **mediaan** ontvangt beduidend minder **inkomsten**: **49.200€**. De begrootte inkomsten variëren van 9.000€ tot 501.000€ (N=38).
- Van 34 organisaties konden we terugvinden dat ze gesubsidieerd worden. De getraceerde subsidiebedragen variëren van 175€ (een gemeentelijke subsidie) tot 311.400€ (een organisatie opgebouwd rond een tijdschrift, maar waarbij de subsidies ook wordt gebruikt om vele andere activiteiten). Het gemiddelde toegekende subsidiebedrag bedraagt 49.929€, de **mediaan ontvangt 21.250€ subsidies** (N=28).[3]
- Bij organisaties waarvan we zowel de begrootte inkomsten als de subsidiebedragen kennen, bedragen de **subsidies** gemiddeld **46% van de totale inkomsten** (N=26).
- Gezien ons bronnenmateriaal (de subsidieaanvragen van beide organisaties) is het logisch dat het Agentschap Kunsten en Erfgoed en het Vlaams Fonds voor de Letteren de grootste

[2] Volgende zaken zijn belangrijk voor interpretatie:

- Deze cijfers zijn gebaseerd op begrotingen in subsidieaanvragen, dus van tijdschriften en organisaties die menen aan de subsidievoorwaarden van het Vlaams Fonds voor de Letteren, het Kunstendecreet of het Erfgoeddecreet te voldoen. Kleine spelers of vrijwilligersinitiatieven komen minder terug in deze aanvragen. Ook tijdschriften die via andere (Vlaamse) kanalen gesubsidieerd worden (bv. Poppunt) of die volledig op advertentie-inkomsten draaien (bv. RifRaf) zijn niet opgenomen in dit inkomstenoverzicht.
- De cijfers zijn begrootte inkomsten. Niet alle gevraagde subsidiebedragen werden ook effectief gehonoreerd. Verschillende tijdschriften kregen een lager subsidiebedrag toegekend dan ze in de begroting vermelden. De begrootte inkomsten zullen dus regelmatig een overschatting van de effectieve inkomsten zijn.
- Bij de tijdschriften ingebed in een grotere organisatiestructuur (bv. een archief) konden we meestal enkel directe kosten traceren. We vonden de productiekost van het tijdschrift (bv. vergoeding externe auteurs, print- en distributiekost), niet de effectieve personeelskost gekoppeld aan het tijdschrift; noch de directe inkomsten van het tijdschrift.
- Als richtjaar voor de begroting werd het jaar (het dichtst bij) 2014 gekozen.

[3] De subsidies van organisaties die hoofdzakelijk voor een ander doel worden gesubsidieerd dan het uitgeven van een tijdschrift (bv. archieven, steunpunten, expertisecentra, …) zijn niet vervat in deze bedragen.

subsidiënten blijken in ons veldoverzicht. Echter van de 41 subsidieaanvragen die we konden inkijken, werden slechts 28 organisaties betoelaagd door de Vlaamse Overheid. Vele organisaties ontvangen subsidies voor een activiteitenpakket, waarvan het tijdschrift maar een klein onderdeel is. Verschillende tijdschriften kunnen nog rekenen op (kleinere) subsidies van stedelijke overheden, provincies, van buitenlandse subsidiënten of van verzelfstandigde overheidsorganisaties (Antwerpen Boekenstad, Mondriaanfonds,…).

- De inkomsten uit verkoop liggen voor de niet-gratis tijdschriften vooral bij verkoop van abonnementen. De **prijs** van de betalend tijdschriften varieert van 2.99€ tot 25€ per los exemplaar, met een mediaanprijs van 8.46€ en een gemiddelde van 9.51€ (N=41). We vonden 20 gratis tijdschriften of niet-betalende online-initiatieven terug. Hierbij hebben wel enkele een betalende abonnementsformule, waarbij het abonneegeld de verzendkost moet dekken.
- Niet alle tijdschriften bieden ruimte aan **adverteerders**. Zeker niet alle tijdschriften kunnen dus ook van advertentie-inkomsten genieten. We vonden bijvoorbeeld maar 13 organisaties terug waar advertenties ook als begrotingspost waren opgenomen. In de meeste gevallen gaat het dan om gratis tijdschriften met een hoge oplage. Hun business model is er nl. net op gericht om inkomsten niet bij abonnees te halen. Ruiladvertenties tussen tijdschriften komen regelmatiger voor.
- Niet alle tijdschriften hebben structurele sponsors. **Sponsoring** heeft meestal eerder betrekking op de organisatie van **evenementen**, dan op structurele sponsoring van het blad zelf. Wanneer structurele sponsors voorkomen gaat het om fondsen of organisaties met 'verwante interesses'. Verschillende tijdschriften werken aan mecenaatsformules, giften van private personen of steunabonnementen. Deze formules zagen we echter vaak op websites, maar minder in de subsidieaanvragen.

De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften zijn, op enkele enkelingen na, zeker geen rijke organisaties. Bij een mediane organisatie volstaan de jaarinkomsten niet om een voltijdse werkkracht aan te werven. Zelfs voor verschillende organisaties die subsidies ontvangen via het VFL, het Cultureel-Erfgoeddecreet of het Kunstendecreet ligt een voltijdse medewerker ver buiten de mogelijkheden. Bij een handvol gesubsidieerde tijdschriften, is zelfs een deeltijdse medewerker onmogelijk. Bij de gesubsidieerde organisaties maken de subsidies echter wel een wezenlijk aandeel van de inkomsten uit en zijn de subsidies onontbeerlijk voor de minimale professionele onderbouw. Deze ondersteuning is bv. ook nodig om advertentie-inkomsten of sponsoring tot een hoger niveau te brengen. Afbouw van de subsidies van tijdschriften heeft, hoe klein de subsidiebedragen soms ook zijn, vaak een grote impact op de werking van de magazines.

Daarbij komt ook dat het abonneebestand van vele tijdschriften bestaat uit bibliotheken. Niet enkel openbare bibliotheken nemen de culturele, literaire of erfgoedtijdschriften structureel af, maar ook wetenschappelijke bibliotheken, leeszalen van culturele of erfgoedinstellingen, documentatiecentra,… Bij bijvoorbeeld de openbare bibliotheken, zijn de voornaamste inkomsten overheidsgelden en ook op deze budgetten wordt bespaard. Wanneer het aankoopbudget van de bibliotheken krimpt, sneuvelen, volgens enkele deelnemers aan de strategische oefening, vaak ook abonnementen van nichetijdschriften. Het risico hierop vergroot bovendien wanneer de tijdschriften individueel en niet in een' groepspakket' worden aangeboden door een distributeur (cf. Martens 2001). Dit scenario zorgt niet enkel voor een (relatief klein) inkomstenverlies, maar doet vooral de beschikbaarheid van het tijdschrift voor (niet-betalende) lezers dalen.

In een situatie waarbij voor de meeste tijdschriften de voornaamste inkomsten komen uit verkoop en/ of subsidies zijn besparingen een reële bedreiging voor de professionele onderbouw van de organisatie, of zelfs -voor sommige- voor het voortbestaan van het tijdschrift omdat directe kosten niet meer gedekt kunnen worden.

INNOVATIESNELHEID VS. KLASSIEKE MANIER VAN WERKEN

De andere bedreigingen die geformuleerd worden in de strategische oefening, werden zeker niet door alle deelnemers gedeeld. Geen enkele deelnemer quoteerde deze als belangrijk. Bovendien kregen ze enkele tegenstemmen. Daarom zullen we daar niet veel dieper op ingaan.

De minst afgekeurde stelling luidt 'Nieuwe businessmodellen (cf. sociale media, mogelijkheden van massamedia) bedreigen de klassieke spelers, daar ontbreekt de kennis over wat werkt en hoe ze bv. promo- of advertentie-effecten kunnen monitoren'. Twee deelnemers stemden tegen (strategische oefening) .

DIGITALE DREIGING

Ook de stelling 'Een grotere vraag naar digitalisering, waarbij we ook ons archief online zetten, kan bedreigend zijn, omdat digitaal meestal gratis is; bovendien wordt dat digitaal archief niet geraadpleegd' kreeg zes negatieve beoordelingen en geen positieve (strategische oefening). Zoals reeds bij de sterktes en kansen toegelicht, zijn de meeste tijdschriften zich wel bewust van het belang van een online aanwezigheid en de mogelijkheid om hierin te groeien, al is dat voornamelijk uit communicatie-overwegingen. Hierbij zijn er enkelen die online verdienmodellen implementeren om zo hun *long tail* te vergroten. Voor hen is digitalisering geen dreiging maar een kans. Andere tijdschriften zitten echter aan het andere eind van het spectrum en hebben enkel een informatieve webpagina. Voor hen komen nieuwe digitale tendensen waarschijnlijk veel bedreigender over.

VERANDEREND CONSUMENTENGEDRAG

De laatste bedreiging die werd geformuleerd kreeg negen keer de beoordeling 'minder relevant' en geen enkele voorkeursstem. De stelling luidde 'Ons publiek verandert of vergrijst en de abonnementsformule geraakt uit de tijd. Ook bedreigt de zap-en beeldcultuur de leescultuur.' Voor deze stelling werd dus geen gedragenheid gevonden (strategische oefening). Dat kan betekenen dat voor enkele tijdschriften deze stelling wel geldt, voor anderen minder. Het consumentengedrag van de 'culturele, literaire- of erfgoedtijdschrift lezer' zal waarschijnlijk even pluriform zijn als het aanbod.

3.5. CONFRONTATIEMATRIX

De kracht van een SWOT-oefening zit niet enkel in de oplijsting van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, maar vooral in het confronteren van sterktes met kansen en bedreigingen enerzijds en het verbinden van de zwaktes met de kansen en bedreigingen anderzijds. Deze confrontatiematrix levert een hele reeks doelstellingen op. Hierop konden de deelnemers hun drie voorkeursdoelstellingen aanduiden. Van acht deelnemers ontving het onderzoeksteam deze lijst. Het aantal voorkeursstemmen staat vermeld achter iedere doelstelling (cf. tabellen onder). In een volgende fase worden deze doelstellingen opnieuw geclusterd.

INVESTEER / GROEISCENARIO	**Kansen** Door samenwerking en partnerships met mainstream media, alternatieve media, collega-tijdschriften, culturele spelers, distributiepartners, en andere stakeholders voor bv. events of mediadistributie kunnen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften verder groeien en hun publiek verbreden. Zo wordt hun bereik groter dan hun verkoop. *(5 +/0 -)* Er liggen nog kansen in verdere digitalisering; bv. aanbieden van tijdschrift of losse artikels of in digitale promotie en direct mailing. *(5 +/1-)* Er zijn nog opportuniteiten om de kwaliteit van bladen te verbeteren: actueler te werken, internationaler profiel op te bouwen door redactie en meertaligheid, door meer grafische kennis op te nemen, meer populaire auteurs op te nemen om zo nieuwe markten te bespelen. *(4+/0-)* De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften kunnen nog meer zichtbaarheid krijgen door deelname aan evenementen. *(1+/1-)*
Sterktes Er is een groot engagement en idealisme bij de mensen achter het boekje. *(8+/0-)* De kwaliteit van hun product is de sterkte van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. De inhoud staat er. Ze werken actueel, reflectief, opiniërend. *(7+/0-)* Een belangrijke troef is de openheid om samen te werken met andere organisaties, zowel voor bv; wedstrijden, events als samenstelling van de nummers, met respect voor ieders eigenheid. *(5+/0-)* Door nieuwe nummers aan te bieden op live events (bv. bij themanummers) of tijdens cursussen en activiteiten, houden de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften de aandacht op hun magazine. *(5+/1-)* Het gekozen medium, de verzorgde vorm en kwalitatieve inhoud maken de tijdschriften slow. *(1+/0-)* De tijdschriften kunnen hun archief ontsluiten, om hun bereik te vergroten, maar hoe? *(0+/0-)*	**DOELSTELLINGEN** De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften kunnen hun inhoudelijke kwaliteit zichtbaarder maken door samenwerking met partners die een geschikt framework kunnen bieden en een eigen publiek hebben. *(3 stemmen)* Expertise, overhead maar ook content kan gedeeld worden tussen partners uit verschillende cirkels van stakeholders (andere tijdschriften, partners). *(3 stemmen)* Een gemeenschappelijk digitaal platform kan opgezet worden om de belangrijkste stukken uit het eigen archief en dat van anderen online te ontsluiten bv. via wikipedia-links. *(1 stem)* Geografische spreiding van de bladen kan bewerkstelligd worden door de geografische spreiding van medewerkers, en deze mensen actief in te zetten bij promotie. Om de gedrukte bladen nog exclusiever te maken, kunnen de culturele, literaire en tijdschriften hun digitale kanalen ofwel gebruiken als louter promotiekanaal, ofwel een betaalmodel hanteren voor inhoud.

VERDEDIG/ STABILISERINGSSCENARIO	Bedreigingen
	De tijdschriften kennen een grote financiële onzekerheid, subsidies voor de tijdschriften en hun belangrijke abonnees (bv. bibliotheken en instellingen), zijn gedaald of dreigen te dalen. Ook inkomsten uit verkoop staan onder druk. Bovendien zijn er vaak irreële verwachtingen bij de subsidiegever. *(10+/0-)* Nieuwe businessmodellen (cf. sociale media, mogelijkheden van massamedia) bedreigen de klassieke spelers, daar ontbreekt de kennis over wat werkt of over monitoring van bv. promo en advertenties. *(0+/2-)* Een grotere vraag naar digitalisering, waarbij de tijdschriften ook hun archief online zetten, kan bedreigend zijn, omdat digitaal meestal gratis is. Bovendien wordt dat digitaal archief niet geraadpleegd. *(0+/6-)* Het tijdschriftenpubliek verandert of vergrijst en de abonnementsformule geraakt uit de tijd. Ook bedreigt de zap-en beeldcultuur de leescultuur. *(0+/9-)*
Sterktes Er is een groot engagement en idealisme bij de mensen achter het boekje. *(8+/0-)* De kwaliteit van hun product is de sterkte van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. De inhoud staat er. Ze werken actueel, reflectief, opiniërend. *(7+/0-)* Een belangrijke troef is de openheid om samen te werken met andere organisaties, zowel voor bv; wedstrijden, events als samenstelling van de nummers, met respect voor ieders eigenheid. *(5+/0-)* Door nieuwe nummers aan te bieden op live events (bv. bij themanummers) of tijdens cursussen en activiteiten, houden de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften de aandacht op hun magazine. *(5+/1-)* Het gekozen medium, de verzorgde vorm en kwalitatieve inhoud maken de tijdschriften slow. *(1+/0-)* De tijdschriften kunnen hun archief ontsluiten, om hun bereik te vergroten, maar hoe? *(0+/0-)*	**DOELSTELLINGEN** De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften moeten samen onderzoeken welke verdienmodellen haalbaar zijn. Moeten de tijdschriften exclusiever worden, bv. door de vormgeving; of moeten ze net inzetten op een verbreding van het lezerspubliek, en mikken ze beter op de reguliere media? *(4 stemmen)* De tijdschriften kunnen inspelen op dat deel van de lezers die de behoefte heeft aan het samen beleven via evenementen. Hierbij kan de betalingsbereidheid onderzocht worden, zonder dat de kwaliteit van de evenementen daalt. *(1 stem)* De tijdschriften kunnen de krachten bundelen op operationeel niveau om kosten te drukken. *(1 stem)* De tijdschriften kunnen de eigen inkomsten verhogen door de lezer te laten betalen voor kwaliteit. De tijdschriften kunnen het engagement van hun medewerkers en vrijwilligers meer zichtbaar maken bij de overheid om subsidieverlaging te vermijden, ze mogen zich echter niet positioneren als hobbyclub.

BESLIS/ STABILISERINGSSCENARIO	Kansen
	Door samenwerking en partnerships met mainstream media, alternatieve media, collega-tijdschriften, culturele spelers, distributiepartners, en andere stakeholders voor bv. events of mediadistributie kunnen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften verder groeien en hun publiek verbreden. Zo wordt hun bereik groter dan hun verkoop. *(5+/0-)* Er liggen nog kansen in verdere digitalisering; bv. aanbieden van tijdschrift of losse artikels of in digitale promotie en direct mailing. *(5+/1-)* Er zijn nog opportuniteiten om de kwaliteit van bladen te verbeteren: actueler te werken, internationaler profiel op te bouwen door redactie en meertaligheid, door meer grafische kennis op te nemen, meer populaire auteurs op te nemen om zo nieuwe markten te bespelen. *(4+/0-)* De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften kunnen nog meer zichtbaarheid krijgen door deelname aan evenementen. *(1+/1-)*
Zwaktes	**DOELSTELLINGEN**
Door (wisselend) vrijwilligersengagement kunnen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften niet tot een hoog niveau van zakelijk professionalisme komen (logistiek, promotie,…) al blijft de inhoud top. *(7+/2-)* De kennis ontbreekt bij de redacties om effecten van hun inspanningen (bereik, impact, realiseren we onze missie,…) te meten en te weten. *(5+/2-)* De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hebben een moeilijke relatie tot de massamedia, ofwel worden de nichetijdschriften beschouwd als te klein, ofwel zijn ze concurrenten. *(3+/3-)* De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften geraken niet tot in het buitenland, zelfs niet in Nederland omwille van taal en cultuur verschillen. *(1+/5-)*	De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften kunnen beslissen een overkoepelend initiatief te nemen om de impact van hun tijdschriften kwalitatief en kwantitatief te meten. *(4 stemmen)* De tijdschriftenredacties kunnen fans zoeken in de massamediaredacties, en hen zowel actief als passief digitaal verleiden met de expertise van het tijdschrift. Hierbij is het belangrijk consequent op vragen te reageren. *(3 stemmen)* De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften kunnen hun professionalisme verhogen door kennisdeling onderling, maar ook met andere media-actoren. De hoofdredacteur is hierin de spil om de andere vrijwilligers inhoudelijk op niveau te houden. *(2 stemmen)* Culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hoeven geen voorlopers te zijn in digitalisering, maar digitale recepten die hun nut bewezen hebben kunnen ze toepassen. *(1 stem)*

BEPERK DE SCHADE /INKRIMPINGS- OF AFSTOTINGSSCENARIO	**Bedreigingen** De tijdschriften kennen een grote financiële onzekerheid, subsidies voor de tijdschriften en hun belangrijke abonnees (bv. bibliotheken en instellingen), zijn gedaald of dreigen te dalen. Ook inkomsten uit verkoop staan onder druk. Bovendien zijn er vaak irreële verwachtingen bij de subsidiegever. *(10+/0-)* Nieuwe businessmodellen (cf. sociale media, mogelijkheden van massamedia) bedreigen de klassieke spelers, daar ontbreekt de kennis over wat werkt of over monitoring van bv. promo en advertenties. *(0+/2-)* Een grotere vraag naar digitalisering, waarbij de tijdschriften ook hun archief online zetten, kan bedreigend zijn, omdat digitaal meestal gratis is. Bovendien wordt dat digitaal archief niet geraadpleegd. *(0+/6-)* Het tijdschriftenpubliek verandert of vergrijst en de abonnementsformule geraakt uit de tijd. Ook bedreigt de zap-en beeldcultuur de leescultuur. *(0+/9-)*
Zwaktes Door (wisselend) vrijwilligersengagement kunnen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften niet tot een hoog niveau van zakelijk professionalisme komen (logistiek, promotie,…) al blijft de inhoud top. *(7+/2-)* De kennis ontbreekt bij de redacties om effecten van hun inspanningen (bereik, impact, realiseren we onze missie,…) te meten en te weten. *(5+/2-)* De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hebben een moeilijke relatie tot de massamedia, ofwel worden de nichetijdschriften beschouwd als te klein, ofwel zijn ze concurrenten. *(3+/3-)* De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften geraken niet tot in het buitenland, zelfs niet in Nederland omwille van taal en cultuur verschillen. *(1+/5-)*	**DOELSTELLINGEN** De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften moeten samen op zoek naar argumenten die de nieuwe regering begrijpt, zoals investeer in vrijwilligerswerk door meer professionele omkadering voor vrijwilligers te voorzien. *(2 stemmen)* De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften kunnen verder werken aan digitale strategieën in the cloud. De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften streven best naar structurele schaalvergroting zowel zakelijk als inhoudelijk om verschillende publicatievormen (print naast digitaal) te kunnen aanbieden. De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften werken best structureel samen als collectief van meerdere tijdschriften met jonge online nieuwsbrieven in plaats van te blijven mikken op grote reguliere media.

4. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Het overzicht van de doelstellingen uit de SWOT, kunnen we, door een weging, clusteren tot vier hoofddoelstellingen:

- Samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften om de zakelijke onderbouw van de tijdschriften te versterken;
- Samenwerking met andere partners om het bereik van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften te verhogen;
- Ontwikkelen van verdere (gemeenschappelijke) digitale strategieën;
- Beïnvloeden van beleidsmakers om de sector optimaal en duurzaam te ondersteunen.

4.1. STRUCTURELE SAMENWERKING TUSSEN DE CULTURELE, LITERAIRE EN ERFGOEDTIJDSCHRIFTEN OM DE ZAKELIJKE ONDERBOUW TE VERSTERKEN

Een eerste belangrijke strategische lijn ligt bij meer structurele samenwerking tussen culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. De voornaamste zwakte van de tijdschriften blijkt de moeizame professionele zakelijke onderbouw. Niet enkel is voor vele tijdschriften een voltijds betaalde administratieve of zakelijke ondersteunende werkkracht een onvervulbare droom, maar ook voor de belangrijkste professionele partners die voor de tijdschriften zakelijke taken overnemen, nl. distributeurs en abonnementenservices, is het moeilijk. Daarenboven wordt de omgeving van de tijdschriften complexer door de toenemende digitalisering en de druk op het betalende klantenbestand (zowel abonnees als verkoop via de kiosken en boekhandels). Op het **zakelijke** vlak liggen dus belangrijke kansen tot **samenwerking**. Deze zakelijke samenwerking kan gaan van het poolen van services, over gemeenschappelijke promotiecampagnes of het opzetten van digitale platformen voor bv. archiefontsluiting tot het gezamenlijk onderhandelen met bv. distributeurs. Zo kunnen overheadkosten gedrukt worden, of kunnen sommige tijdschriften gebruik maken van middelen die – als individueel tijdschrift – onbereikbaar zijn. De tijdschriften – op enkele na – beschikken zelf over weinig personeelsruimte. Daarom is een bottom-up netwerkmodel zonder formele structuur niet geschikt voor dergelijke structurele zakelijke samenwerking. Een formele tussenstructuur kan een dergelijke samenwerking wel realiseren, op voorwaarde dat deze niet enkel de tijdschriften verenigt, maar zelf voldoende professioneel ondersteund wordt. **Voldoende professionele mankracht** en trekkracht, zijn noodzakelijke voorwaarden om een zakelijk samenwerkingsverband te realiseren. Dergelijke mankracht is uiteraard niet gratis. Bovendien verhoogt het kostenvolume van de tijdschriften als sector: zaken die nu niet, of minimaal door een vrijwilliger uitgevoerd worden, worden in zo'n professioneel, gestructureerd samenwerkingsverband wel naar een kost vertaald. Deze kostprijs kan niet louter gedragen worden door een verschuiving van de huidige middelen van de tijdschriften, gezien de meeste tijdschriften nu reeds amper manoeuvreerruimte hebben op hun budget. De meeste tijdschriften draaien in het beste geval -en mits veel vrijwilligersinzet op zakelijk vlak- break-even. Verder moet er over gewaakt worden dat initiatieven van de gezamenlijke structuur tijdschriften in gelijke mate bevoordelen: distributiediensten verschillen bv. tussen de gratis en betalende titels. Ook noden in verband met digitale ontsluiting verschillen naar gelang de doelgroep (cf. supra).

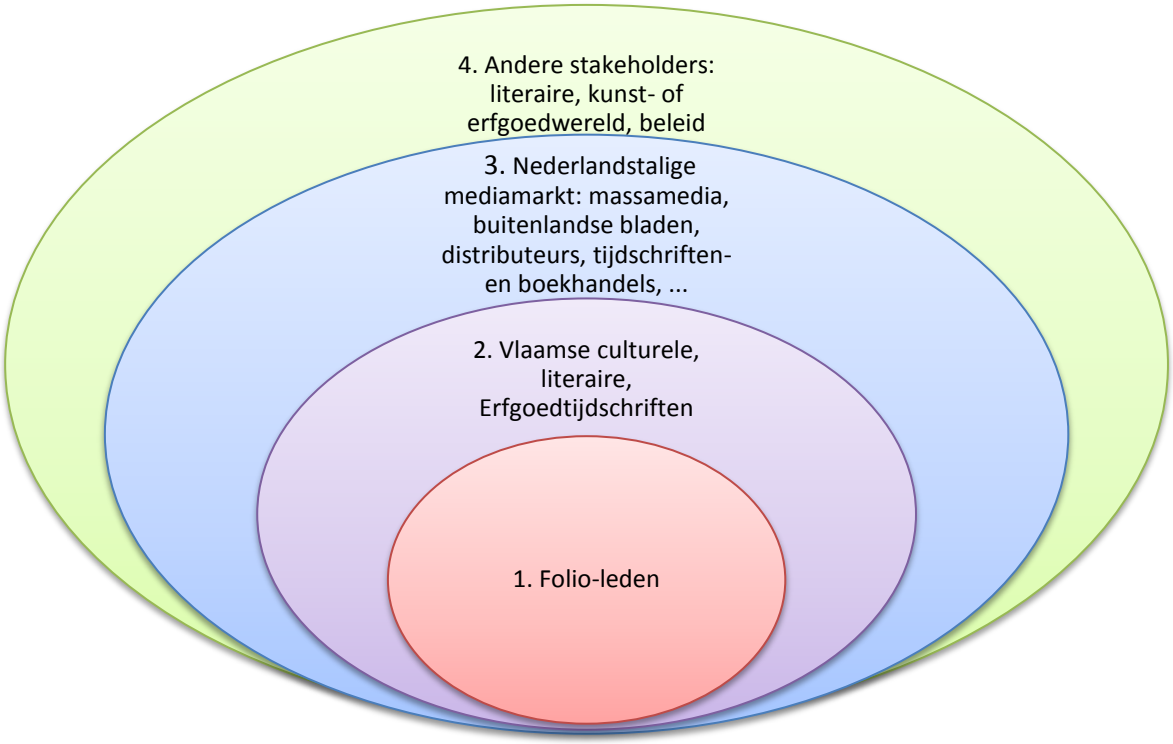
Een belangrijke doelstelling ligt echter ook nog bij het gezamenlijk **opbouwen van kennis en delen van expertise**. Uit de strategische oefening blijkt enerzijds de sterke nood aan het beter onderbouwen van het zakelijk beleid door kennis van recente tendensen in het (breder) gedrukte mediaveld (bv. digitale verdienmodellen, abonnementenwerving, auteursrechten en – vergoedingen,…) te integreren in de eigen werking. Maar ook werd de nood uitgesproken om meer kennis op te bouwen over de eigenheden binnen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Wat is eigenlijk nu hun precieze (kwalitatieve of kwantitatieve) impact, welke

promotiestrategieën werken bij hun doelpubliek, welke verdienmodellen zijn succesvol, hoe prijselastisch zijn de tijdschriften, welke mogelijkheden liggen er nog bij evenementen als promotietool,…? In het verleden bleken fora om kennis te delen zoals CeLT-lezingen of het tijdschriftenforum van VFL belangrijke momenten van gedachtewisseling. Verschillende strategieën die in de verslagen van dergelijke meetings terugkwamen, vertaalden zich vaak later ook in de praktijk, zoals we in de subsidiedossiers konden lezen. Ook tijdens de strategische oefening en inspiratiedag bleken de deelnemende redactieleden vaak erg geïnteresseerd in elkaars geslaagde (of niet-geslaagde) praktijkverhalen en tips. Zeker de babbels tussen redactieleden van tijdschriften met een andere focus, leverden inspiratie op, omdat er binnen de deelsector (bv. literaire tijdschriften) toch vaak een zeker zakelijk isomorfisme of gelijkvormigheid heerst. Hoofdredacteurs zijn bij deze kennisdeling en expertiseopbouw de spil om de andere vrijwilligers inhoudelijk op niveau te houden.

Een laatste punt van samenwerking tussen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften kan handelen over de **inhoud** van de tijdschriften. Dat kan door gezamenlijke nummers te realiseren, maar ook door samen evenementen op te zetten. Volgens enkele deelnemers kan structurele schaalvergroting tussen de tijdschriften bovendien een antwoord zijn om verschillende publicatievormen (print en digitaal) te kunnen blijven aanbieden. Bij een dergelijke samenwerking of fusie is de basisvoorwaarde dat deze gedreven wordt vanuit de individuele bladen, en niet extern en/ of top down opgelegd is. Enkel zo kunnen ze een gezamenlijk project met een eigen profiel ontwerpen.

4.2. SAMENWERKING MET ANDERE PARTNERS OM HET BEREIK VAN DE CULTURELE, LITERAIRE EN ERFGOEDTIJDSCHRIFTEN TE VERHOGEN

De volgende hoofddoelstelling om de impact van de tijdschriften te verhogen, ligt bij meer samenwerking met andere partners dan de collega-tijdschriften. Wie de partners van deze allianties zijn, varieert: soms zullen de partners uit de (Nederlandse) mediamarkt komen, voor andere partnerschappen gaat de voorkeur naar andere stakeholders binnen de literaire, kunst- of erfgoedwereld: kunst- en cultuurhuizen, cultuureducatieve organsiaties, uitgeverijen, kunsthandelaars,…



Figuur 2: partners en stakeholders voor samenwerking met culturele, literaire en erfgoedtijdschriften

De collega's van de **massamediaredacties** kunnen bijvoorbeeld een belangrijke rol spelen in het promoten van de tijdschriften, in het vertalen van bevindingen uit de tijdschriften naar een **breder publiek** of in het verlenen van een (expert-)forum aan redactieleden. Hierbij is het belangrijk dat de tijdschriftenredacties zelf proactief fans zoeken in de massamediaredacties. Ze kunnen hen zowel actief als passief verleiden met de expertise van het tijdschrift. Hierbij is het belangrijk consequent op vragen te reageren. Zo is het netwerk dat iedere redactie an sich opbouwt onontbeerlijk, al kunnen breder toegankelijke kanalen (bv. de Expertendatabank of GoPress) als groep benaderd worden. De massamedia kunnen, net als andere **gedrukte media**, ook optreden als **zakelijke experts en kennis of ervaring delen** over bv. digitale strategieën. Met andere mediakanalen kan dan weer content uit de tijdschriften gedeeld worden, om zo artikels aan te bieden aan een nieuw doelpubliek en indirect de bekendheid van het tijdschrift te verhogen. Tot slot kunnen de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hun inhoudelijke kwaliteit zichtbaarder maken door samen te werken met partners die een geschikt kader kunnen bieden én een eigen (maar verwant) publiek hebben. Zo werken vele tijdschriften nu reeds evenementen uit met **culturele partners**. Dergelijke samenwerking kan ook andere vormen aannemen, bv. een aanbod van gemeenschappelijke cursussen of andere publicaties.

4.3. Ontwikkelen van verdere (gemeenschappelijke) digitale strategieën

Een van de belangrijkste uitdagingen voor de hele gedrukte mediamarkt, ligt bij het ontwikkelen van digitale strategieën. Zoals eerder ook aangehaald, is de innovatiesnelheid waarmee de tijdschriften nieuwe technieken toepassen sterk verschillend. De culturele, literaire en erfgoedtijdschriften moeten sowieso als groep, of individueel de vinger aan de pols houden bij digitale ontwikkelingen. Ze hoeven hierbij geen voorlopers te zijn, maar digitale recepten die hun nut bewezen hebben kunnen ze toepassen. Ook moet verder onderzocht worden - per tijdschrift - of ze digitale kanalen gebruiken als louter promotiekanaal, of een betaalmodel willen hanteren voor inhoud.

Wanneer deze digitale kanalen enkel als promotie- of communicatietool worden, zijn zij een bijkomende kost. Dit wordt een expliciete kost wanneer hier ook een personeelslid aan werkt of door de kostprijs van aanschaf en onderhoud van de digitale tools, maar ook wanneer een vrijwilliger hieraan werkt, is dit een impliciete kost. De kosteneffectiviteit van digitale communicatiekanalen moet dus nauwlettend in de gaten gehouden worden. Daartegenover staat dat online aanwezigheid voor de visibiliteit van het tijdschrift een must is. Het is via sociale media dat een minder trouw publiek zich toch 'fan' kan verklaren, of opinies uit het tijdschrift verder becommentarieerd kunnen worden. Via deze kanalen blijven 'niet-abonnees' toch op de hoogte van de activiteiten van de bladen en uiteindelijk ook van de inhoud en relevantie ervan.

Gemeenschappelijke winsten kunnen verder ook liggen in de ontsluiting van de verschillende archieven. Al dient hierbij rekening gehouden te worden met de zoekstrategieën van de verschillende doelgroepen (cf. supra: academici consulteren andere kanalen dan journalisten of vakgenoten). Ook de doelstelling van deze digitale ontsluiting (communicatie over de content om nieuwe lezers/abonnees aan te trekken versus nieuwe verdienmodellen) moet vooraf duidelijk bepaald worden.

Een mogelijke piste die nog verder onderzocht kan worden is het opzetten van een 'crowdfunding' project. Zonder daarom alle heil te verwachten van dit ondertussen modieus geworden middel voor aanvullende of alternatieve financiering, menen we wel dat de tijdschriften zich hiertoe goed kunnen lenen. Het gaat immers over het bereiken van de eigen 'fans' of het nichepubliek waar de meeste tijdschriften zich toe verhouden. Het is een manier om zonder te zeer afhankelijk te zijn van leveranciers, zicht te krijgen op de eigen achterban en een meer duurzame relatie met hun publiek op te bouwen via een online platform.[4] Deze aanpak zal echter een meer fundamentele aanpassing vragen van het eigen businessmodel (en de back office).

4.4. BEÏNVLOEDEN VAN BELEIDSMAKERS OM DE SECTOR OPTIMAAL EN DUURZAAM TE ONDERSTEUNEN

Een laatste groep doelstellingen heeft betrekking op de **relatie tot de overheid**. Veruit de belangrijkste bedreiging komt volgens de deelnemers van de strategische oefening van de overheidsbesparingen, bij de tijdschriften zelf of bij hun institutionele abonnees. De **financiële situatie** van vele tijdschriften was bovendien reeds voor deze besparingen ontoereikend om bv. een voltijdse betaalde medewerker aan te werven. Om de schade hiervan te beperken moeten de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften in een constructieve **dialoog** treden met de verschillende overheden. Hierbij moeten de tijdschriften samen op zoek gaan naar argumenten die de nieuwe regering nauw aan het hart liggen. Zo kan het vrijwilligersengagement van de redacties een belangrijk overtuigingsmiddel zijn. Ook kunnen de resultaten van de gezamenlijke onderzoeksagenda (cf. de eerste hoofddoelstelling) argumenten bieden om de overheden te overtuigen van het belang van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften.

Daarenboven is het **beleid** gericht op de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften eerder **versnipperd**. Zowel het Vlaams Fonds voor de Letteren als het Cultureel-Erfgoeddecreet en het Kunstendecreet, voorzien een subsidieregeling specifiek voor hun niche van tijdschriften. Maar binnen het geheel van de werking van deze ondersteunende overheidsorganisaties (VFL enerzijds en Agentschap Kunsten en Erfgoed anderzijds) krijgen de tijdschriften slechts beperkte aandacht. Een meer geïntegreerde beleidsvisie ten aanzien van de tijdschriften dringt zich dan ook op. En dit geldt niet enkel voor het beleidsdomein Cultuur, maar ook voor de aanverwante domeinen en de betrokken overheidspartners, waaronder het Departement Onderwijs en Vorming of de Cluster Mediabeleid van de Vlaamse Overheid, de lokale overheden,….

[4] Het crowdfundingproject van de Erfgoedbibliotheek 'Boekensteun' van 2014 kan hiervoor de nodige inspiratie of leerlessen bieden.

5. ACTIES

Tijdens de Inspiratiedag werd gebrainstormd over mogelijke acties om de impact van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften te verhogen. Na de brainstormrondes konden de deelnemers drie acties aanduiden die volgens hen het meest effect zullen ressorteren. De stemmen worden hieronder weergegeven tussen haakjes. Ook geven we nog mee wie volgens het onderzoeksteam de leiding moet nemen bij de actie (aangeduid in het donkerblauw) of welke andere partners in meerdere of mindere mate betrokken zijn (aangeduid in lichtblauw). Er zijn hierbij vier mogelijkheden:

- een samenwerkingsverband van tijdschriften (bv. Folio);
- individuele tijdschriften, die uiteraard in die hoedanigheid medewerking kunnen verlenen aan het samenwerkingsverband;
- beleidsmakers: meestal het Vlaams Fonds voor de Letteren of het Agentschap voor Kunsten en Erfgoed, maar ook andere beleidsactoren kunnen een rol spelen (bv. Departement Onderwijs van de Vlaamse Overheid). Wanneer de overheid de leiding zou nemen, blijven het samenwerkingsverband of individuele de tijdschriften belangrijke gesprekspartners;
- andere stakeholders: boekhandelaars, distributeurs, culturele partners,… (cf. Schema supra)

Hieronder leest u het resultaat van deze sessies.

5.1. SAMENWERKING TUSSEN DE CULTURELE, LITERAIRE EN ERFGOEDTIJDSCHRIFTEN ONDERLING

	ACTIE	samenwerkings verband	individuele tijdschriften	beleidsmakers	stakeholders
1	Folio kan uitgroeien tot een groot huis, met één drukker, een gedeelde huur, onderhandelen met abonnementenondernemers, afstemmen prijzen/ afspraken auteursvergoeding, reclameregie (Folio doet de advertentiewerving van meerdere tijdschriften): zo pakketten aanbieden. Maar diversiteit wel proberen te bewaken. *(5 stemmen)*	■			
2	Folio als vuist: samen optreden naar buiten, naar beleid. (*3 stemmen)*	■			
3	2de leven voor onverkochte tijdschriften via culturele cafés, de café-uitbater betaalt. Dit kan de zichtbaarheid van de tijdschriften verhogen. (2 stemmen)	■			
4	Samenwerkingsverband door sector geadopteerd, per sector. Databases van sector gebruiken: podiumkunsten, erfgoed. Tijdschriften samenvoegen. *(2 stemmen*)	■			
5	Pool van auteurs maken die weten waar ze voor staan en (expertise) netwerk delen. *(2 stemmen)*	■			
6	Thema's bundelen digitaal: de weg wijzen naar anderen. *(1 stem)*	■	■		
7	Tussen redacties onderling thema's afspreken van nummers. *(1 stem)*		■		
8	Samenwerking tussen tijdschriften met zelfde ambitieniveau (bv. landelijk bereik,) wat wil publiek. *(1 stem)*	■	■		
9	Toekomstplannen: volgende jaargangen hoe iets samen opzetten, hoe kennis hierover delen? *(1 stem)*	■			

10	Folio biedt als digitaal platform een overzicht van onderwerpen die in de tijdschriften zijn verschenen en van toekomstige nummers. *(1stem)*				
11	Dubbelnummers (inhoudelijk/ promotie) tussen verschillende provincies => dubbel publieksbereik.				
12	Kostenvermindering: drukkosten, samen naar leveranciers stappen om onderhandelingsmacht te vergroten, abonnementen, inhoudelijk verwijzen naar elkaar (bekend maken van tijdschrift bij andere doelpublieken), cover.				
13	Zijn alle 68 tijdschriften individueel nodig? Kunnen sommigen opgaan in grotere samenwerkingsverbanden? Welke zijn overbodig of te gelijkend?				
14	Weten we van elkaar wel wat we doen: ruilabonnementen, folio, beroepsvereniging te weinig gekend.				
15	Groepsabonnementen (co-) met andere tijdschriften.				
16	Samenwerking: één zakelijk leider als uitgeverij met verschillende tijdschriften hieronder.				
17	Artikel dat niet past binnen jouw tijdschrift doorgeven aan een ander tijdschrift, als je weet waar zij geïnteresseerd in zijn (inzendingenbank).				
18	Distributie boekhandels: tijdschriften op elkaar afstemmen.				
19	Aansluiten bij bestaande evenementen om de zichtbaarheid als groep te verhogen, bv. de boekenbeurs of ook kleinschaligere evenementen.				
20	Samenwerking brede media en vaktijdschriften: rubriek 'lees meer in'.				
21	Digitaal: samen een nieuwsbrief uit brengen.				
22	Tijdschrift voor breed publiek, content van verschillende tijdschriften.				
23	Eenheidsworst vermijden: beter positioneren als expertisetijdschriften, krachten bundelen.				
24	Inhoud delen: digitaal: inhoud duidelijk gebundeld, website, bereikbaarder maken: zeggen wat er verschijnt.				
25	Social media: gemeenschappelijk doen vanuit de tijdschriften: Folio's, Twitter, Facebook.				
26	Samenwerking: gezamenlijke stem brengen op maatschappelijke thema's. Luider en breder, ook in de brede media bv. zevende dag. Vertegenwoordiger hebben. Investeren in gezamenlijke communicatie naar buitenwereld (bv. pers). Investeren in kwaliteit, betere stukken.				
27	Kennis delen over digitale media, bv. hoe jongeren digitaal bereiken?				

5.2. SAMENWERKING MET ANDERE PARTNERS

	ACTIE	Samenwerkingsverband	individuele tijdschriften	beleidsmakers	andere stakeholders
1	We kunnen als expert meer inspelen op noden van culturele spelers. Cultuurhuizen, educatieve instellingen, cc's, zoeken vaak debaters in panels, inleiders van theater- of muziekstukken. Dit kan een goed forum zijn voor ook de promotie van het tijdschrift, al wordt de content van het tijdschrift niet gebracht. Een coöperatie van auteurs kan denken over tarieven, een platform bieden om vraag en aanbod te matchen. *(7 stemmen)*		■		
2	Optreden als expert in de massamedia, bv. kwaliteitskranten, Canvas. Dit kan bv. door opgenomen te worden in de expertendatabank van de Vlaamse Overheid, team Gelijke Kansen in Vlaanderen en Kluwer (http://www.expertendatabank.be/). Een expert moet wel weten hoe hij zijn idee kan vertalen naar een brede doelgroep. *(5 stemmen).*	■	■		■
3	Vlaams-Nederlandse samenwerking tussen auteurs en critici moet opgedreven worden. *(3 stemmen)*		■		
4	Platformen als Cobra.be, Apache.be, DeWereldMorgen.be (zijn dit geen organisaties in moeilijkheden) kunnen artikels van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften delen, door bv. ad hoc te selecteren of een loop van tijdschriften te laten terugkomen. Het delen van content kan vraaggedreven zijn, maar ook aanbodgedreven. Dit moet wel in lijn liggen met de doelstelling van het platform (bv. Cobra is aankondigend). Ook moeten artikels visueel sterker worden (bv. met foto's, filmpjes,…). *(2 stemmen)*		■		■
5	De bekendheid van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften verhogen bij key-spelers met een groot netwerk, bv. culturele attachés. *(1 stem)*	■			
6	De mogelijkheden van ruilsponsoring kunnen nog uitgebreid worden: bv. een derde partij stelt gratis een zaal ter beschikking, de NMBS of de Lijn kunnen kortingen geven. *(1 stem)*	■	■		■
7	Koppelverkoop met bv. boeken (af te spreken op uitgeverij/distributeur niveau) voor boekhandels of bibliotheken of werken met een spaarpuntensysteem van de supermarkt. *(1 stem)*				■
8	Artikels / thema's met nieuwswaarde vertalen naar evenementen en debatten i.s.m. andere partners. Zodat zij ook hun communicatie en promotienetwerk kunnen inzetten. Dit kan ook samen met ledentijdschriften. *(1 stem)*	■	■		■
9	We kunnen partners zoeken in verenigingen waar onze doelgroepen (hogeropgeleide cultuurminnaars) goed vertegenwoordigd zijn: de orde van geneesheren, serviceclubs, orde van advocaten. Zij zijn zowel partner voor bv. lezingen, evenementen of abonnementen. *(1 stem)*		■		■
10	Reflecterende tijdschriften kunnen samen werken met vakbladen of bladen voor een breed publiek. Dit kan zijn om (mits vertaling) content te delen.		■		■
11	Korte berichten (formule tweets) om de best of in andere tijdschriften te signaleren.		■		■
12	Met andere tijdschriften samen content maken bv. samenwerking Faro en Stripgids, Vormingplus en een cultureel tijdschrift. Dit kan zelfs met beperkte organisatorische moeite.		■		■
13	Notie Vlaams is niet relevant, meer aandacht kan gaan naar samenwerking met de Nederlandse markt.	■	■		

14	De betere boekhandel ontvangt zijn tijdschriften nu via Aeolus (op basis van de CeLT-structuur). Via dit netwerk kunnen pakketten van onverkochte exemplaren een 2de leven krijgen door ze aan een voordelige prijs aan te bieden aan cafés, cultuurcentra,..				
15	De doelgroepen kunnen ook beter bereikt worden via het archief; via de long tail van het tijdschrift. Digitale Bibliotheek der Nederlandse Letteren biedt nu reeds het archief van verschillende Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften aan. Ze krijgen gemiddeld 15.000-20.000 bezoekers per dag.				
16	Nieuw Vlaams-Nederlands tijdschrift over architectuurkritiek kan worden opgericht .				
17	Audiovisuele vertaling van onze content (bv. bij interview) in samenwerking met een audiovisuele partner Bv. Cultuur 7 publiceert al de In memoriam berichten van de Buren.				
18	Andere partners zoeken dan de 'linkse goedbedoelende' online debatfora en platformen. Er zijn nog groepen geïnteresseerd in debat.				
19	Impactmeting ja, maar niet alles kan gemeten worden en daarop moeten we ook hameren.				
20	Onderwijssamenwerking kan verhoogd worden: leerkrachten meer overtuigen van de meerwaarde van het materiaal van de tijdschriften. Dit materiaal moeten we kant en klaar aanbieden, in lijn met het leerplan etc. Daarnaast moeten we leerkrachten individueel overtuigen. Dat vergt tijd.				
21	We kunnen zoeken voorbij de 'usual suspects': privépartners, openbare plekken met grote passage. Bv. het voorbeeld van Metro volgen of samenwerking met hen aangaan.				
22	De VRT is hard in zijn partnerschappen, maar misschien moeten zij ook nederiger zijn nu ze moeten besparen. Dit is misschien wel een moment om samen te werken, ze zoeken misschien zelf wel 'goedkopere oplossingen' door partnerschappen. We kunnen ook journalisten van de VRT zelf inbedden in onze werking: hen vragen om voor ons content te leveren. Zo leren ze ons van binnenuit kennen en kan er – wanneer de gelegenheid zich aandient – ook in de omgekeerde richting samengewerkt worden. Zo kunnen we loskomen van de VRT-baronieën. Dit kan op individuele of structurele basis met Folio als intermediair, eenmalig of regelmatig wederkerend.				
23	Een Bongobon voor tijdschriftenabonnementen?				
24	Meer aansluiting vinden bij de bestaande beroepsorganisaties bv. de Unie van Periodieke Pers. Zij bieden hun leden verschillende services (opleidingen, lidkaarten met kortingen op allerhande bv. museumbezoek of NMBS). Dit lidmaatschap heeft natuurlijk een kost.				
25	We kunnen voor deelwerkingen met hoge zichtbaarheid gericht op zoek gaan naar sponsors/partners. De Museumprijs van OKV vond zo acht jaar lang plaats in samenwerking met advocatenkantoor LinkLaters. Dit is sponsoring, maar in een erg geïntegreerd verhaal. Al past het perfect in de Angelsaksische traditie van Linklaters.				
26	Een formule van bedrijfsabonnementen of andere sponsorruil met bedrijven uitdenken. Maak bedrijven een grote afnemer van uw tijdschrift door hen te overtuigen dat hun personeel dat graag leest.				
27	Laat boekhandels ook met abonnementen werken, want de verdeling is momenteel nog een grotere ramp dan via CeLT. Als een boekhandel een abonnement op een tijdschrift afsluit, geef er dan bijvoorbeeld twee (zo dek je de korting en ben je gelijk van de retours af). (idee per mail van een boekhandelaar).				

5.3. DIGITALISERING

	ACTIE	Samenwerkingsverband	individuele tijdschriften	beleidsmakers	andere stakeholders
1	Gebundelde website ~rol voor folio. *(13 stemmen)*	■			
2	Meer media benutten, multimediaal worden: video, audio, apps. (*5 stemmen)*		■		
3	Content hergebruiken in andere situaties bv toerisme, onderwijs. *(3 stemmen)*	■	■		
4	Uitwisseling tussen media. *(2 stemmen)*	■	■		
5	Digitaal netwerken (zoveel mogelijk aanwezig zijn). *(1 stem)*	■	■		
6	Thematische bundeling in dossiers. *(1 stem)*	■	■		
7	Samenwerking met Bibnet en Gopress. *(1 stem)*	■			
8	Digitaal platform moet 'goede vriend' zijn. De sociale media zijn de ideale partner.	■	■		
9	Blog/app met nieuwe content.		■		
10	Site die bepaalde content bundelt: rol voor Folio?	■			
11	Inbedding in bibnet-systeem.	■			
12	Aggregatiewebsites, Blendle, e-Linea,… gebruik optimaliseren.	■	■		
13	Aanknoping bij VRT (bv. cobra.Be).		■		
14	Verder denken dan tekst, extra context (muziek, beeld, audio,…) van het verhaal delen via sociale media.		■		
15	Smaakmaker via ISSUU verspreiden.		■		
16	Bezoekers bevragen over interesses bij archiefbezoek.	■	■		
17	Best off ter beschikking stellen ~ Folio.	■			
18	Nieuwsbrief als push ~ Folio.	■			
19	Cobra.be omvormen.	■	■		
20	De mogelijkheden van Myjour exploreren en eventueel via dit kanaal artikels (betalend) aanbieden.		■		
21	Blog met content aangeleverd door auteurs, lezers, betrokkenen,… zodat discussie kan ontstaan.	■	■		
22	Creatieve rubrieken op website met nieuwe content.		■		
23	Aggregatiewebsites.	■	■		
24	Dossiers per thema ~ databanken.	■	■		
25	Onderzoek laagdrempelige methoden bv. desktopbrowser i.p.v. browser voor IOS of Android.		■		
26	Interactie en co-creatie introduceren via (gesloten) blog community-based content, draagvlak voor tijdschrift doen stijgen.	■	■		

27	Gebruik maken van de expertise van de lezer.				

5.4. BELEID

	ACTIE	Samenwerkingsverband	individuele tijdschriften	beleidsmakers	andere stakeholders
1	De overheid dient de aandacht voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften in te schrijven bij andere gesubsidieerde partners (zoals COBRA,…). *(5 stemmen)*			■	
2	De criteria voor ondersteuning zouden kunnen herdacht worden. Op die manier kan de overheid sturen. *(2 stemmen)*			■	
3	De overheid zou zelf afnemer kunnen zijn om de spreiding in andere sectoren (zorg, scholen, openbaar vervoer,…) te verhogen. *(2 stemmen)*			■	
4	Debatfunctie van de tijdschriften meer benadrukken en stimuleren. *(2 stemmen)*	■		■	
5	Overheid moet aandacht voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften ook integreren in onderwijs, bibliotheekbeleid. Folio en de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften zelf moeten dit mee faciliteren. *(2 stemmen)*			■	
6	Aandacht voor tijdschriften integreren in leerplannen. *(2 stemmen)*			■	
7	68 tijdschriften betekent veel diversiteit. Overheid moet die rijkdom ondersteunen. *(2 stemmen)*			■	
8	Overheid moet vanuit het geheel bekijken wat er nodig is, complementariteit is belangrijk. *(1 stem)*			■	
9	We moeten aan de overheid onze impact kunnen tonen (direct/indirect, kwalitatief / kwantitatief). Maar we moeten zelf aangeven wat we willen meten. *(1 stem)*	■			
10	Bij het meten moet de overheid voldoende aandacht hebben voor kwalitatieve criteria. *(1 stem)*			■	
11	De overheid kan ook andere manieren van ondersteuning dan subsidies inzetten. Bijvoorbeeld kranten vrijstellen van Btw-verplichting, acties als kranten in de klas voor een grotere spreiding, ondersteuning voor milieuvriendelijke productie, mediawijsheid, opleiding auteurs .*(1 stem*)			■	
12	Nood aan projectsubsidies voor gezamenlijke initiatieven. *(1 stem)*			■	
13	De tijdschriften moeten in hun gesprekken met de overheid, inspelen op wat de overheid belangrijk vindt. De tijdschriften kunnen deze gegevens via beleidsbrieven of overleg te weten komen. Hierbij is het van belang dat de huidige minister zowel cultuur als media in zijn portefeuille heeft.	■			
14	Het zijn al kleine subsidiebedragen, er gebeurt veel met (te?) weinig middelen.			■	
15	Vrijwilligerswerk is heel belangrijk en is ook een kost die de overheid niet moet maken, maar wel een belangrijke waarde heeft. Dit argument moeten de tijdschriften voldoende aanhalen in hun gesprek met de overheid.	■			
16	De energie van de vrijwilligers dient verzilverd te worden, maar hoe?				
17	Ondersteuning van een digitaal platform.			■	
18	Overheid moet verplichten om samen te werken, ook tussen Vlaanderen en Nederland.	■			

19	De tijdschriften kunnen overheidssteun formuleren als PPS, dat spreekt de overheid aan.				
20	Nood aan kwaliteit.				
21	De tijdschriften kunnen, naast de geijkte kanalen van het VFL en via het Kunsten-en Cultureel-Erfgoeddecreet, inzetten op subsidies bij Agentschap Ondernemen of andere departementen, subsidiegevers.				
22	Overheid moet een gezamenlijk (digitaal) platform voldoende ondersteunen.				
23	Huidig subsidiesysteem voldoet niet: enkele krijgen een subsidie. Meer nadenken over andere manieren van ondersteuning en deze stimuleren.				
24	In de beoordelingscommissies moeten ook mensen zitten die een expertise hebben in digitalisering of andere competenties die in de toekomst nodig zijn voor de tijdschriften.				
25	De tijdschriften kunnen de mogelijkheden vanuit Cultuurinvest voor publiek-private samenwerking onderzoeken. Indien niet aanwezig kan de overheid dit verder ontwikkelen				
26	De overheid kan een 'bulktijdschrift' ondersteunen en in het onderwijs verspreiden. In dit 'bulktijdschrift' kunnen artikels uit de individuele titels thematisch of volgens belangrijkheid geclusterd worden.				
27	Verkokering binnen het beleid wegwerken.				
28	De overheid kan ook onderzoek stimuleren over kennis van publiek, Vlaanderen-Nederland,…				
29	Overheid als partner.				

6. TOEKOMSTPADEN VOOR DE TIJDSCHRIFTEN: BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

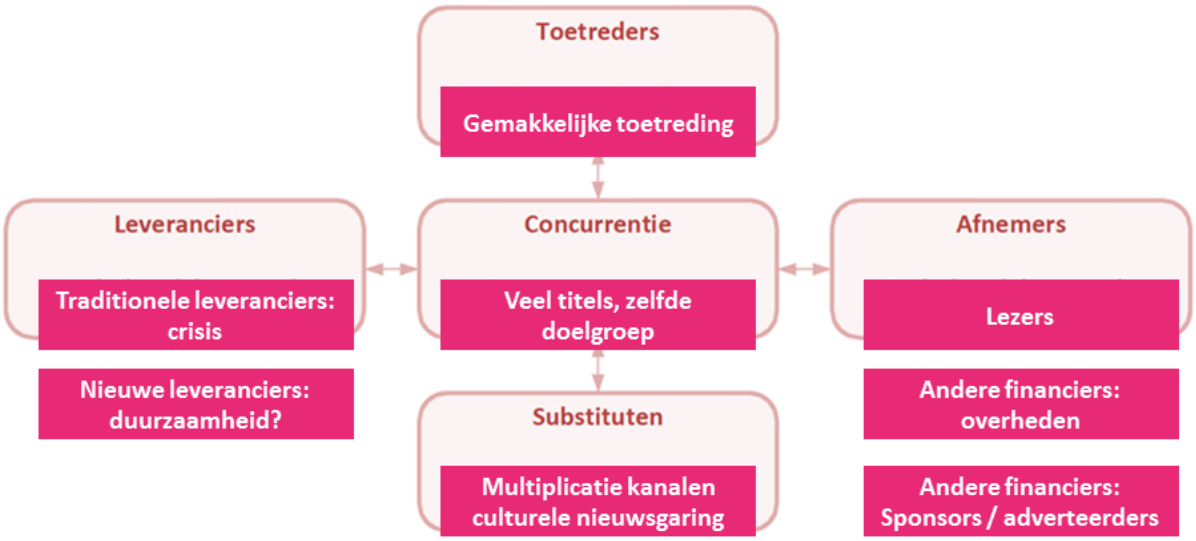
Bovenstaande analyse is de weergave van een grondig denkproces dat met de tijdschriften en de diverse stakeholders is doorlopen. Aan de hand van een strategische oefening en een inspiratiedag werden zowel sterktes en kansen als zwaktes en bedreigingen in kaart gebracht. Een eerste risico bij dit soort gezamenlijke oefeningen en processen bestaat erin dat er – onbewust – toch steeds naar consensus wordt gezocht, waardoor scherpe randjes bijgevijld worden. Een bijkomend risico van deze aanpak is dat de bestaande denkwijzen bevestigd worden door de betrokkenen. Bovenstaande analyse is namelijk vooral geschreven vanuit een perspectief van sectorgenoten, met name de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. De opinies, standpunten, overtuigingen en bijhorende acties die geformuleerd werden, weerspiegelen immers ook de 'dominante logica' die binnen deze sector heerst.

Het concept van 'dominante logica' of denkkaders kan nuttig zijn bij de ontwikkeling van een meer grondige kennis van zaken (Bettis & Prahalad 1995). Een logica wordt in managementliteratuur gedefinieerd als de manier waarop managers het bedrijf en haar industrie percipiëren en dient als basis waarop allocatiebeslissingen van middelen worden gemaakt (Prahalad & Bettis 1986). Binnen een bepaalde industrie wordt vaak eenzelfde logica aangehouden, waardoor deze dominant wordt en innovatie kan worden belemmerd. Veel bedrijven lijken niet in staat om interne en externe barrières te overwinnen om te innoveren (Matthyssens, Vandenbempt & Berghman 2004). Daarom vinden veel organisaties het moeilijk om te veranderen, en hoewel zij veranderingen zien in de omgeving, zijn zij niet altijd in staat ernaar te handelen. Dominante logica's kunnen zich voordoen op verschillende niveaus, bijvoorbeeld op niveau van de organisatie, het individu of een industrie. Steeds meer wordt geopperd om het gegeven van dominante logica te bestuderen op industrieniveau, met als reden dat stakeholders in eenzelfde industrie een bepaalde gemeenschappelijke identiteit opbouwen (Thornton & Ocasio 2008). Bovenstaande analyse die voornamelijk werd geschreven vanuit het perspectief van sectorgenoten, de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, kunnen we beschouwen als een aparte industrie-eenheid. Om te innoveren zullen de diverse sectoractoren in staat moeten blijken om hun dominante logica('s) te doorbreken en er ook naar te handelen. Dit vergt uiteraard eerst een bewustzijn van de eigen logica waarvoor de strategische denkoefening heel nuttig was.

Het eerste deel van dit rapport, de SWOT-analyse geeft dus een weergave van hoe de tijdschriften momenteel werken. Wanneer we deze inzichten confronteren met een meso-analyse op sectorniveau, dan komen een aantal elementen naar voren die de aangehaalde problemen in een breder perspectief plaatsen en zien we veel dwingender problemen opduiken. In wat volgt, willen de onderzoekers aangeven welke meso- en macro tendensen zich voordoen, en dient de sector te bepalen hoe ze zich hiertegenover wil positioneren. We maken eerst een concurrentieanalyse geïnspireerd op het vijfkrachtenmodel van Michael Porter (1985). Daarna presenteren we drie mogelijke keuzes voor strategisch ingrijpen vanuit de sector en de overheid.

6.1. BEVINDINGEN

De druk op een markt of op een sector wordt niet enkel bepaald door het aantal concurrenten die in dezelfde vijver vissen. De positie van een organisatie hangt niet enkel af van wat de 'concullegae' in vergelijking tot de eigen organisatie doen: ook nieuwe toetreders, mogelijke substituten, afnemers (of in dit geval 'betalers') en leveranciers bepalen mee de toekomst van een markt en zijn spelers. Als we een analyse volgens het vijfkrachtenmodel van Michael Porter maken, ziet de toekomst voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften er niet zo rooskleurig uit. We lichten de situatie voor de vijf componenten toe:



Figuur 3: Vijfkrachtenmodel volgens M. Porter toegepast op de markt van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften.

Concurrentie: In het veldoverzicht lijsten we 68 verschillende culturele, literaire of erfgoedtitels op. Dat lijkt voor een kleine regio als Vlaanderen veel. Reeds vele decennia bestaat er echter zo'n grote groep tijdschriften of nieuwsinitiatieven. Er komen soms nieuwe titels bij, regelmatig vallen bestaande titels weg. Maar het totale aantal is redelijk stabiel. Hoewel er veel titels over een gelijkaardig onderwerp beschikbaar zijn, verschillen de tijdschriften weldegelijk van elkaar in thematische focus en/of functie. Hierdoor krijgen ze allemaal een eigen identiteit. Niettemin blijkt uit de subsidiedossiers wel dat de tijdschriften vaak een gelijkaardige, erg generieke doelgroep beogen: de actieve cultuurconsument. Hoewel slechts weinig tijdschriften die gehele doelgroep bereiken, definiëren de tijdschriften hun lezer wel als dusdanig. Zo mikken de tijdschriften op een veel te ruim potentieel. Daarbij komt dat de meeste tijdschriften te weinig middelen hebben om structureel een professionele zakelijke werking uit te bouwen. De tijdschriften die deze zakelijke capaciteit wel hebben, zijn intussen uitgegroeid tot marktleiders in oplageaantallen en in inkomsten van lezers, subsidiekanalen én adverteerders/ sponsors.

Potentiële toetreders: In het landschap van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften zijn er steeds nieuwe toetreders geweest. Van de 46 tijdschriften waarvan we het oprichtingsjaar terugvonden, zijn tien tijdschriften jonger dan vijf jaar (Veldoverzicht). De tijdschriften zijn erg *market push*-gedreven: iedereen die iets nieuws wil vertellen, kan een eigen blad opstarten. Daarbij komt dat door de online mogelijkheden, opstartkosten voor (online) tijdschriften inmiddels minimaal zijn. Bij bv. een website met een blogstructuur, liggen ook technische drempels erg laag. Afhankelijk van de 'achterban' van de redacties, hun vertrouwdheid met social media en marketing strategieën, slagen enkele nieuwkomers erin om in een mum van tijd uit te groeien tot een belangrijke stem op de markt. Denk bijvoorbeeld aan het Nederlandse literaire tijdschrift Das Magazin. Zij brachten pas in september 2011 hun eerste papieren nummer uit, na een crowdfundingactie om de opstartkosten (slechts 5.000€) te financieren. Al dienen we hierbij wel op te merken dat we over de levensduur van dergelijke nieuwkomers nog weinig kunnen zeggen.

Substituten: Niet enkel organisaties die hetzelfde doen, verhogen de concurrentie in een sector, maar ook organisaties die een gelijkaardige behoefte bij de consumenten invullen. Vertaald naar het veld van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften kunnen we de onderliggende behoefte van vele lezers omschrijven als '**culturele nieuwsgaring**'. Hiervoor zijn de kanalen het afgelopen decennium sterk vermenigvuldigd.

Illustratrie: Daar waar in 2000 een beeldende kunstfanaat vertrouwde op de tentoonstellingsagenda in De Witte Raaf, krijgt hij intussen een veelvoud aan nieuwsbrieven in zijn mailbox, kan hij gauw zoeken op de websites van de musea en galeries, is er cobra.be/ Cultuurnet/ Uit in Vlaanderen/ stedelijke agenda's, wordt hij via zijn krant of Facebook herinnerd aan een expo of kan hij nog de online overzichten van de tijdschriften (bv. www.hart-magazine.be, www.tento.be (van OKV) of www.dewitteraaf.be) consulteren.

Deze substituten in de 'culturele nieuwsgaring' gelden voornamelijk voor de agenderende of informerende functie van de tijdschriften, en gaat minder op voor de recenserende functie (zeker niet bij meer nichecultuurproducten) of diepgaandere reflectie over esthetiek of beleidsperspectieven op kunst en cultuur. Voor veel leden uit de brede doelgroep (de actieve cultuurconsument) volstaat vermoedelijk net die agenderende en informerende functie. Verder publieksonderzoek naar niches binnen deze doelgroep zal waarschijnlijk illustreren hoe groot het potentieel lezers is dat meer diepgaandere reflectie wenst, doorwrochte recensies leest of als *early adopter* nieuw literair talent wil ontdekken.

Afnemers/betalers: Omdat het Portermodel geënt is op klassieke commerciële markten, spreekt men over 'afnemers' als men het heeft over de inkomstenstromen. In het geval van de tijdschriften zijn er eigenlijk drie groepen betalers: de lezers als echte eindconsumenten, overheden als financiers en adverteerders en sponsors als afnemers van 'sponsor/advertentieruimte'. Inkomstenstromen uit deze drie groepen naar de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften zijn op lange termijn niet verzekerd:

- *Lezers*: Zoals bij de bedreigingen beschreven, hebben verschillende institutionele abonnees van de tijdschriften minder aankoopbudget door besparingen, wat ervoor kan zorgen dat abonnementen voor nichetijdschriften niet verlengd worden. Dit zorgt niet enkel voor een (relatief klein) inkomstenverlies, maar doet vooral de beschikbaarheid van het tijdschrift voor (niet-betalende) lezers dalen.
  Ook abonneetrouw voor de individuele lezer is niet gegarandeerd, zeker niet bij de culturele omnivoor. Bovendien wijzigt het online leesgedrag van de individuele consument zeer snel. Zo bespraken we eerder de wijzigingen in zoekstrategieën in digitale archieven voor verschillende doelgroepen. Maar ook voor actueel nieuws verandert het consumentengedrag snel. Tot voor kort consulteerden lezers bijvoorbeeld hun favoriete nieuwssites door geregeld de algemene pagina van de website te openen. Inmiddels trekken deze nieuwsplatformen en journalistieke websites steeds vaker lezers die artikels aanklikken nadat kennissen de stukken aanraadden via sociale media (Twitter, Facebook). Zo'n wijzigingen in consumentengedrag kunnen door organisaties met voldoende zakelijke of communicatie capaciteit opgevangen worden, bv. door meer advertentieruimte op social media te kopen of door zelf meer artikels online te plaatsen. Een *communication manager* die dit op continu bijstuurt, blijft echter voor vele culturele, literaire en erfgoedtijdschriften een verre droom.
- *Subsidiërende overheden*: de belangrijkste subsidiënten van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften (Vlaams Fonds voor de Letteren en de Vlaamse Overheid via het Kunstendecreet en Cultureel-Erfgoeddecreet) hebben voor de komende legislatuur minder middelen ter beschikking. In welke mate deze besparingen de tijdschriften zullen treffen is nog niet bekend. Bovendien zullen niet alle tijdschriften in dezelfde mate hiervan hinder ondervinden. We onderscheiden drie types tijdschriften:
  1. *Niet gesubsidieerde tijdschriften*: zij ondervinden enkel indirect hinder van overheidsbesparingen (bv. via verlies van institutionele abonnees).
  2. *Organisaties gesubsidieerd voor het maken van het tijdschrift*: deze groep wordt het hardst getroffen bij directe besparingen in het tijdschriftenbeleid. Momenteel zijn vaak de helft van hun werkingsmiddelen afkomstig van subsidies. Iedere wijziging in dit budget, heeft een grote impact op hun werking en zet het verschijnen van het tijdschrift op de helling.

3. *Instituten gesubsidieerd voor geheel van de werking, waarbij de publicatie van een tijdschrift slechts een onderdeel vormt* (bv. steunpunten, onderzoeksinstellingen): Deze instellingen hebben vaak meer middelen waardoor de impact van besparingen, niet noodzakelijk rechtstreeks het tijdschrift raakt. Bij deze groep is het tijdschrift één aspect van een bredere communicatiestrategie. Afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie (bv. vakkennis of veldkennis verzamelen en verspreiden voor de steunpunten), kan het eventuele schrappen van het tijdschrift opgevangen worden door andere communicatiekanalen.

- <u>*Sponsors en adverteerders*</u>: Zoals in onderdeel 3.4. beschreven, maken slechts 13 subsidiedossiers melding van inkomsten uit advertenties (veldoverzicht). Gezien de kleine oplages (en dus laag bereik) en de erg specifieke nichedoelgroep van (abonnee)tijdschriften is het vaak moeilijk om een structureel advertentiebeleid uit te bouwen. Voor de gratis tijdschriften ligt dit anders. Hun businessmodel is hierop afgestemd. Zij hebben door hun hogere oplagecijfers via vaste verspreidingskanalen, gegarandeerde inkomsten vanuit hun structurele sponsors. De vraag is of dit model houdbaar blijft naar de toekomst en of het generaliseerbaar is naar andere tijdschriften. Voor dit laatste is de markt allicht te klein. Het vinden van structurele sponsors blijft moeilijk voor de meeste tijdschriften. Voor de gehele sector van gedrukte media staan de reclame-inkomsten bovendien sterk onder druk (o.a. Guiette et al 2011). Daarbij komt dat voor het aantrekken van sponsors, ook tijd en mankracht moeten ingezet worden. Die mankracht veronderstelt tevens andere vaardigheden dan de traditionele medewerkers van de tijdschriften. Zoals in 3.2. Zwaktes aangehaald, knelt daar bij veel tijdschriften het schoentje.

<u>Leveranciers</u>: In het verleden, hadden de leveranciers van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften een sterke onderhandelingsmacht ten aanzien van de tijdschriften met een abonnee businessmodel (zie ook 3.2. zwaktes). Abonnementenservices, distributeurs, boekhandels waren geduchte onderhandelingskandidaten. De leveranciers hadden de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften ook niet per se nodig om omzet te realiseren, want deze titels vormden slechts een klein aandeel in hun portfolio (cf. Martens 2000 en 2001). Door CeLT werd distributie van verschillende abonneetijdschriften gestroomlijnd en kon er op gemeenschappelijke basis onderhandeld worden. Deze service is echter weggevallen, met het opdoeken van CeLT, waardoor ieder tijdschrift opnieuw alleen staat in zijn onderhandeling. Daarbij komt dat inmiddels de positie van de abonnementenservices, distributeurs en boekhandels sterk onder druk staat, door de algehele crisis in het tijdschriften- en boekenvak. Zoals eerder aangehaald bij 3.2. Zwaktes, zijn intussen enkele belangrijke commerciële partners van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften failliet gegaan. De traditionele leveranciers van de abonneetijdschriften hebben dus wel nog de macht, maar niet meer de zakelijke kracht. Het wegvallen van deze traditionele leveranciers is precair voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, want – zoals eerder toegelicht – hebben zij zelf niet de zakelijke onderbouw om de services van hun distributeurs en handelaars over te nemen. Zo hebben de abonneetijdschriften het extra moeilijk om bij (nieuwe) lezers te geraken. De fysieke verspreiding is voor papieren tijdschriften een basisvoorwaarde om gelezen te kunnen worden; los van het feit of potentiële kopers het tijdschrift dan ook (her)kennen, het blad weten te vinden en tot aankoop over te gaan. Om dit laatste te bewerkstelligen is promotie en communicatie essentieel (waar de tijdschriften ook zeker in kunnen groeien), maar een basisvoorwaarde blijft dat de fysieke distributie kan gegarandeerd worden. Een breuk in dit waardenetwerk (het proces van productie tot consument) kan niet enkel opgevangen worden met meer of performantere promotie of communicatie.

Niet enkel de leveranciers in het traditionele abonnee businessmodel, staan onder druk. De sociale media en online modellen zouden nieuwe mogelijkheden kunnen bieden, want ze stellen de tijdschriften onder meer in staat om rechtstreeks met hun publiek te communiceren. Voor vele tijdschriften blijven de digitale opties beperkt tot communicatiekanalen. Digitale opties worden minder geëxploreerd als nieuwe manieren om aan de content te

verdienen. Echter bij de leveranciers van online verdienmodellen (bv. Abomentum, Blendle,…) is lange termijn duurzaamheid namelijk nog niet bewezen. Bovendien hebben deze innovatieve initiatieven nog niet bewezen dat ze ook voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, voldoende opbrengsten genereren en/ of de juiste doelgroepen bereiken.

Besluit

Als we enkel naar de directe concurrentie kijken op de markt van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, merken we weinig verandering in concurrentiedynamiek. De kernmarkt is relatief stabiel: er zijn al jaren veel titels, met allen een eigen profiel. Maar ze beogen allen een te brede doelgroep van actieve cultuurconsumenten en hebben te weinig zicht op hun lezerspubliek of niches die ze reëel bereiken. Niettemin is de positie van deze tijdschriften sterk veranderd door externe factoren. Toetreden tot de markt wordt gemakkelijker en tegelijkertijd zijn er veel alternatieven voor één van de onderliggende behoeftes, met name 'culturele nieuwsgaring'. Daarnaast hebben de betalers van de tijdschriften (lezers, subsidiënten, adverteerders en sponsors) minder financiële middelen over voor nichetijdschriften en verandert het (online) leesgedrag sneller dan veel tijdschriften kunnen opvangen met hun beperkte mankracht. Ook de competenties die ze nodig hebben om deze digitale veranderingen op te vangen zijn anders dan de traditionele administratieve profielen. De sterkste bedreiging voor de abonneetijdschriften komt waarschijnlijk van de leverancierszijde. Traditionele spelers in het distributienetwerk gaan over kop waardoor het risico bestaat dat de tijdschriften niet meer tot bij hun publiek geraken, een basisvoorwaarde voor een tijdschrift om impact te kunnen hebben. De meeste individuele tijdschriften hebben niet de capaciteit om deze breuk in hun waardenetwerk (= proces van producent tot consument) op te vangen. 'Business as usual' lijkt dus niet meer mogelijk voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Fundamentele strategische keuzes dringen zich op. Dit rapport startte vanuit de vraag 'hoe de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften hun impact kunnen verhogen'. Met de bovenstaande analyse verschuift deze vraag eigenlijk naar 'hoe kunnen de tijdschriften hun impact behouden en idealiter verhogen'. We bespreken drie belangrijke sleutels voor ontwikkeling vanuit een veldperspectief. We beschrijven mogelijke ingrepen en welke gevolgen deze keuzes hebben voor het veld van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. We gaan niet in op de effecten op individuele titels.

6.2. DRIE MOGELIJKE BELEIDSKEUZES

KEUZE 1: GERED DOOR EEN INVISIBLE HAND OF IMPLOSIE VAN HET TIJDSCHRIFTENVELD?

In een eerste scenario gaan we ervan uit dat alle hierboven geschetste tendensen verder bewaarheid worden: besparingen op of zelfs stopzetting van tijdschriftensubsidies, verdere crisis in het distributienetwerk, consumentengedrag dat verandert aan een snelheid die de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften niet kunnen volgen. Overheden of sectororganisaties als Folio grijpen niet fundamenteel in. In een dergelijke situatie zullen de inkomsten van het gros van de abonneetijdschriften sterk krimpen en vinden de bladen nog moeizamer de weg naar hun lezers. De externe (papieren) distributiekanalen zijn immers onderbroken, en de tijdschriften hebben zelf

geen middelen hebben om een distributiesysteem uit te bouwen. Maar ook de overgang naar digitale communicatie en online distributie kost geld, dus zonder inkomsten is ook deze omslag niet haalbaar.[5]

In dit scenario zullen waarschijnlijk verschillende tijdschriftentitels verdwijnen, zoals op de markt van de Nederlandse literaire tijdschriften veel bladen opgedoekt werden na het schrappen van subsidies. Contradictorisch genoeg zullen ook in dit geval verschillende tijdschriften overleven, omwille van het eerder vermelde *market push*-denken: auteurs zullen over cultuur willen blijven schrijven. Of ze het optimale lezerspubliek bereiken is bijzaak. Sommige titels zullen dus wegvallen, andere worden verder gezet als 'hobby'project, een project waarin enkel in niet-betaalde tijd aan gewerkt kan worden. Vanuit het zelfregulerende marktdenken zou men ervan uit kunnen gaan dat een '*invisible hand*' grondig wiedt in het huidige tijdschriftenaanbod. Hierdoor zouden enkel commercieel levensvatbare tijdschriften (quasi geen enkel), magazines van instellingen zoals steunpunten (die zelden een recenserende gatekeeperfunctie hebben of een esthetisch discours ontwikkelen) en vooral individuele hobbyprojecten ('zonder' lezers) overblijven.

Maar door het verdwijnen van verschillende titels, zal er letterlijk minder publicatieruimte zijn voor dissidente stemmen, kritische reflectie of een verruimd debat over het culturele veld. De verschillende titels hebben allen een specifieke combinatie van thema en functie, waardoor bij het wegvallen van titels een deel van deze discoursrijkdom afkalft. Daarbij komt dat het veld van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften nu een belangrijke rol heeft in het trainen van culturele opiniemakers. Auteurs worden door de tijdschriften begeleid in het ontwikkelen van een journalistieke stijl of cultuurjournalistiek. Wanneer deze functie minder professioneel wordt ingevuld, bestaat het risico dat er op lange termijn minder 'goede en kritische pennen' opgeleid worden. Beide tendensen (minder publicatieruimte en minder goede en kritische pennen) leiden tot een neergang van het culturele discours en mogelijk indirect tot een verarming van de culturele praktijk. Daarbij komt dat het bereik van de overgebleven tijdschriften per titel kleiner zal zijn dan nu, omdat er minder ruime distributiekanalen zullen zijn. De weg naar het publiek wordt dus ook voor de overgebleven tijdschriften nog moeilijker.

KEUZE 2: GEÏNTEGREERD TIJDSCHRIFTENBELEID

Zoals uit de inkomstenstructuur van de tijdschriften (cf. 3.4. Bedreigingen) bleek, zijn subsidies voor verschillende tijdschriften primordiaal om levensvatbaar te zijn. Momenteel ondersteunt de Vlaamse Overheid de culturele literaire en erfgoedtijdschriften voornamelijk via het Kunstendecreet, het Cultureel-Erfgoeddecreet en het Tijdschriftenreglement van het Vlaamse Fonds voor de Letteren. Opgeteld, bedroegen de directe subsidies voor de publicatie van de tijdschriften via deze drie kanalen in 2014 **793.500€.**[6] Met dit bedrag werden 21 organisaties betoelaagd. (http://www.vfl.be/content/638, http://www.kunstenenerfgoed.be/sites/default/files/uploads/pdf/121121_subsidies_voor_periodieke_cultureel-erfgoedpublicaties.pdf, http://www.kunstenenerfgoed.be/sites/default/files/uploads/pdf/120628_kd_2013-14-16_overzicht_beslissingen.pdf). Met deze subsidiesteun heeft de **Vlaamse Overheid een belangrijke hefboom** in handen om de **evolutie van het landschap** van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften **te bepalen**. Zoals in de vorige paragraaf geschetst, zou een afbouw van deze directe subsidies aan tijdschriften zorgen voor het verdwijnen van verschillende onafhankelijke culturele, literaire en erfgoedtijdschriften en waarschijnlijk ook zorgen voor een kwaliteitsdaling bij de overgebleven titels. Deze evolutie wordt bovendien versterkt wanneer andere

[5] Projectmatig zouden ook andere financieringsvormen, waaronder crowdfunding kunnen uitgetest worden. (cf. het eerder vermelde project 'Boekensteun' voor de Erfgoedbibliotheek).

[6] In dit bedrag zijn niet opgenomen: subsidiebedragen voor bladen uitgegeven door gesubsidieerde instellingen (met een bredere werking dan het magazine bv. steunpunten of onderzoeksinstellingen), subsidies van andere overheden (provincie, steden en gemeenten) en subsidies via andere decreten of reglementen.

beleidsniveaus op hun tijdschriftensubsidies beknibbelen, hetzij als besparingsmaatregel, hetzij als verschuiving van bevoegdheden, zoals bij de provincies aan de orde is. Indien de Vlaamse overheid professionele reflectie over cultuur voldoende belangrijk vindt, zet het een tijdschriftenbeleid verder. Het huidige subsidiesysteem kan echter nog geoptimaliseerd worden, zonder dat dit noodzakelijk meer overheidsmiddelen vergt.

Het huidige **tijdschriftenbeleid** wordt namelijk als **versnipperd** ervaren, waardoor de beperkte aandacht nu sterk verdeeld wordt over verschillende beleidsdomeinen. Dit zorgt enerzijds voor enige verkokering van de drie disciplines tijdschriften: kunsten, erfgoed en letteren, met drie aparte sets van richtlijnen, beoordelingscriteria, beoordelingssysteem met commissies,… Echter de verschillen of de gelijkenissen tussen de tijdschriften vallen bovendien niet enkel samen met de disciplines, maar worden ook bepaald door de verschillende functies die ze opnemen, de thema's die ze aansnijden, het business model dat ze hanteren. Daarbij komt dat ook aan de zijde van beleidsmakers een versnippering van kennis over problemen én mogelijke oplossingen optreedt, zowel bij de betrokken beleidsmedewerkers als bij de beoordelingscommissies in kwestie. Dit beaamden zowel de tijdschriften als de betrokken beleidsmedewerkers in de loop van het traject. Een **geïntegreerd beleid** gebaseerd op een consequente en coherente visie en heldere keuzes, kan de efficiëntie van ingezette middelen verhogen. Om een geïntegreerd tijdschriftenbeleid te kunnen voeren, dienen enkele structurele keuzes gemaakt te worden.

Allereerst moet er klaarheid zijn over de **instantie** die een dergelijk beleid onthaalt. Opmerkelijk genoeg zijn bij verschillende instanties omwentelingen gaande die maken dat een tijdschriftenbeleid bij hen onderdak kan vinden. Het **Agentschap Kunsten en Erfgoed** is momenteel verantwoordelijk voor het uitwerken van het vernieuwde Kunstendecreet, dat vanaf 2017 start met de nieuwe ronde structurele subsidies. In dit nieuwe decreet wordt niet uitgegaan van disciplines (bv. theater, muziek of kunsteducatie) maar van functies die organisaties in het kunstenlandschap vervullen (ontwikkeling, productie, presentatie, participatie en/of reflectie). Verschillende tijdschriften focussen op deze reflectiefunctie. Anderen hebben een eerder informerende en daardoor een participatiebevorderende functie. Maar ook binnen het **Vlaams Fonds voor de Letteren** zou een geïntegreerd tijdschriftenbeleid onderdak kunnen vinden. VFL onderzoekt nl. de mogelijkheid om een non-fictie beleid voor print-media uit te bouwen. Een tijdschriftenbeleid kan hiervan onderdeel uitmaken. Aangezien de huidige minister van Cultuur ook bevoegd is voor Media, biedt dit de mogelijkheid om een geïntegreerde visie te ontwikkelen. Verschillende problemen van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften zoals de digitaliseringswedloop of moeilijkheden in het distributienetwerk, zijn namelijk problemen van alle geschreven media, in het bijzonder van nichebladen. Ook de mogelijke rol van de openbare omroep kan op deze manier versterkt worden.

Daarnaast dient een geïntegreerd tijdschriftenbeleid best (politieke) **keuzes** te maken over de manier waarop het tijdschriftenveld ondersteund wordt. Kiest men voor een beleid dat vooral gestoeld blijft op **directe subsidies** aan individuele organisaties op basis van kwaliteit? Zo ja, hoe stelt men deze kwaliteitsnorm. Verkiest men dan een **thematische** benadering en ondersteunt men excellente kunsten, erfgoed en letterentijdschriften? Of kiest men voor een **functionele** benadering in een veld? Zo kan men zowel reflectie stimuleren als initiatieven om academische kennis te vertalen naar de kunst-, letteren- of erfgoedpraktijk. Men kan er ook voor kiezen om (vanuit participatie-argumenten) zowel breed informerende tijdschriften met een hoog bereik te subsidiëren dan wel fora voor de verspreiding van nieuw werk of ideeën van kunstenaars.

Men kan ook een beleid uittekenen dat vooral een **hefboomeffect** probeert te bewerkstelligen en taken opneemt of ondersteunt waar de risico's – voor de tijdschriften – het grootst zijn. Bij de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften liggen deze **risico's** vooral bij **fysieke en online distributie** van de tijdschriften. De overheid kan bv. verdere pooling van zakelijke of administratieve diensten ondersteunen. Hierdoor kunnen bv. middelen die nu ingezet worden voor aparte tijdschriften efficiënter gebruikt worden, op voorwaarde dat ook de individuele partnerorganisaties bereid zijn om samen te werken (zie hiervoor). Ook kan de overheid inzetten op de

ontwikkeling van digitale (business)modellen voor online distributie en archiefbeheer.[7] In dit hefboombeleid kan een overheid zowel een heel actieve rol als eerder een regisseursrol opnemen[8]. Ook dit is een politieke afweging die bij de ontwikkeling van een geïntegreerd tijdschriftenbeleid gemaakt moet worden. Echter, bij deze ommezwaai in het beleid, mag men niet uit het oog verliezen, dat voor de gesubsidieerde bladen (zij die enkel voor het uitgeven van het tijdschrift worden gesubsidieerd) deze rechtstreekse betoelaging momenteel een fundamenteel onderdeel van hun werking verzekert. Een afbouw of herallocatie van deze directe subsidies, kan enkel wanneer een overgangsperiode voor deze tijdschriften wordt ingebouwd en er voldoende garanties zijn dat ook voor hen een ander businessmodel werkbaar is.

Tot slot kan de zichtbaarheid van de tijdschriften verhoogd worden door een meer geïntegreerd beleid na te streven met andere beleidsdomeinen. Het domein media en een mogelijke rol voor de openbare omroep, werden reeds aangehaald. Voor de andere domeinen verwijzen we graag naar het overzicht van mogelijk acties in onderdeel *5.4. Beleid*. In de actielijst worden namelijk ook onderwijs, bibliotheekwezen, welzijn, mobiliteit,… genoemd als partners om het bereik van de tijdschriften te verhogen.

Kortom, een geïntegreerd tijdschriftenbeleid kan dus verder gaan door hefboommaatregelen te nemen in de distributieketen (zowel fysiek als online) van de tijdschriften of door samenwerking met andere beleidsdomeinen.

KEUZE 3: GEÏNTEGREERD PLATFORM VOOR TIJDSCHRIFTEN

Een andere belangrijke sleutel ligt bij **gezamenlijke actie van de tijdschriften** zelf. Het welslagen hangt echter af van een aantal kritische succesfactoren. Zowel tijdens de strategische oefening als de inspiratiedag haalden de deelnemers het belang van collectieve actie aan. **Folio** presenteert zich als **platform voor belangenverdediging, kennisverzameling en –deling en verhoging van de zichtbaarheid** van de tijdschriften. Momenteel wil Folio werken als een peernetwerk, dat op projectbasis, met vrijwillige inzet van verschillende leden acties onderneemt om bv. belangen te verdedigen, kennis te verzamelen en gezamenlijke publieksactiviteiten te ondernemen.

Vele acties geformuleerd op de inspiratiedag, gaan nog een stap verder. Zo pleiten verschillende deelnemers voor een **geïntegreerd huis** dat de zakelijke onderbouw (onderhandelingen met drukkers, abonnementenservices, reclameregie,…), gezamenlijke distributie online of offline, gezamenlijke (online) marketing, of zelfs een doorgedreven inhoudelijke samenwerking regisseert. De eerste drie acties (zakelijke onderbouw, distributie en marketing) kunnen gezamenlijke antwoorden bieden op fundamentele zwaktes van de meeste tijdschriften (cf. 3.2.en 3.4.) en kwamen ook naar boven uit de analyse volgens Porters vijfkrachtenmodel. Bovendien lagen de belangrijkste taken van het opgedoekte CeLT net bij distributie en marketing. Als Folio een antwoord wil bieden op bovenstaande hoge verwachtingen, zal het ook zijn 'governance'-structuur of samenwerkingsmodel moeten aanpassen. In de netwerkliteratuur maakt men het onderscheid tussen *participant governed networks* (cf. Folio nu), *lead organization governed network* waarbij een netwerklid de leiding neemt of *network administrative organizations (NAO)*, waarbij een nieuwe organisatie taken voor het netwerk uitvoert (Provan & Kenis 2008). Indien Folio wenst uit te groeien tot een geïntegreerd huis dat de diverse hogergenoemde taken van de tijdschriften overneemt, zal het als een volwaardig zelfstandige organisatie gerund moeten worden, als een ***Network Administrative Organization***, niet in het minst omdat deze taken lange termijn activiteiten inhouden, die de huidige ad hoc en vrijwillige projectwerking overstijgen.

[7] Hierbij kan men aansluiting zoeken bij bestaande kennisknooppunten zoals het expertisecentrum PACKED voor de erfgoedsector (www.packed.be).

[8] Een voorbeeld van een dergelijk regieproject is het initiatief waarbij het VFL tijdelijk zal investeren in de opstart van een online platform voor poëzie, dat later door het Poëziecentrum zelfstandig zal gemanaged worden.

Deze omslag naar NAO houdt volgens Provan en Kenis (2008) verschillende **voorwaarden** in. Een eerste voorwaarde voor het welslagen van zo'n NAO is een **consensus over de doelen** van deze organisatie. Dit is voor de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften minder evident dan het lijkt: de distributienoden bijvoorbeeld verschillen naargelang het businessmodel. Een online magazine heeft simpelweg een ander distributiemodel dan een betalend papieren tijdschrift of dan een gratis meeneemblad. Een NAO voor het tijdschriftenveld zal dus sowieso een gedifferentieerd beleid moeten voeren, dat zoveel mogelijk de wensen van de diverse tijdschriftentypes incorporeert. Ook impliceert een dergelijke structuur dat er **voldoende mankracht en middelen** naar de organisatie moeten gaan zodat binnen de organisatie ook **competenties** uitgebouwd kunnen worden die de tijdschriften individueel slechts beperkt bezitten. Dit gebrek aan mankracht en middelen was een probleem waar ook CeLT mee kampte. Louter een verschuiving van middelen vanuit de tijdschriften zelf zal hiervoor niet volstaan. Hiervoor zijn twee redenen:

- Poolen van middelen betekent vaak een efficiëntiewinst voor de leden van de NAO, maar er zal altijd nog een residu van werk blijven liggen bij de netwerkleden, om bv. informatie aan te leveren aan de NAO, deel te nemen aan activiteiten van de NAO,... De netwerkleden moeten dus genoeg middelen behouden om dit basiswerk uit te kunnen voeren.
- Verschillende opdrachten die nu door de tijdschriften niet worden verrekend worden als een kost (bv. vrijwilligers die rond de keukentafel een mailing voorbereiden), zullen in een professionele NAO wel vertaald worden naar een kost omdat ze uitgevoerd worden door professionals.

Het kostenvolume van het totale tijdschriftenveld zal stijgen bij de uitbouw van een NAO, en zoals eerder geschetst is de huidige inkomstenstructuur van de tijdschriften ontoereikend om deze kostengroei te dragen. De uitbouw van een organisatie door te investeren in mankracht en middelen en de lange termijn doelstellingen van de organisatie, impliceren verder ook een vorm van institutionalisering.

Naast voorwaarden voor de NAO moeten ook **attitudes van de individuele tijdschriften** op eenzelfde lijn zitten: ze moeten niet enkel willen samenwerken, maar ook een stuk controle wensen af te staan én de belangen van andere tijdschriftentypes erkennen. Bovendien moeten de organisaties voldoende **vertrouwen** hebben in de NAO om het project te laten slagen. Met een dergelijke structuur, kan Folio ook verder nieuwe leden aantrekken en het volledige veld van culturele, literaire en erfgoedtijdschriften bedienen.

Een tweede sleutel voor de toekomst van de culturele literaire en erfgoedtijdschriften ligt bij collectieve actie van de tijdschriften zelf. De huidige ambities van Folio zijn begrensd door zijn structuur als 'participant-governed network' en de bijhorende middelen. Tijdens de sessies met de tijdschriften hoorden we regelmatig dat verschillende deelnemers vragende partij zijn voor het poolen van zakelijke aspecten van hun werking zoals distributie, marketing etc. Dit zou een antwoord bieden op hun meest precaire problemen, maar vereist een andere werkwijze van het netwerk. Het uitgroeien van Folio tot een geïntegreerd huis voor de tijdschriften veronderstelt de uitbouw van een permanente organisatie met voldoende competenties en middelen in huis om de synergievoordelen te kunnen realiseren. Het impliceert ook een andere én bijkomende allocatie van middelen voor het tijdschriftenveld. Het is echter een keuze van de tijdschriften zelf én van de culturele overheden of ze een dergelijk initiatief ten volle kunnen ondersteunen.

Met deze drie scenario's willen we mogelijke beleidspistes aanreiken. Deze drie scenario's, een invisible hand, een geïntegreerd tijdschriftenbeleid en collectieve actie door de tijdschriften zelf, zijn ontworpen op basis van extrapolaties van huidige tendensen. Uiteraard zijn ze niet exclusief, noch exhaustief en kunnen een aantal van de voorgestelde maatregelen onderling gecombineerd worden. De precieze modaliteiten van een toekomstig

geïntegreerd beleid en de dito samenwerkingsvormen tussen de tijdschriften zullen allicht gebaseerd zijn op een samenspel van politieke beslissingen en de keuzes van de tijdschriften zelf. Niettemin belandt het tijdschriftenveld, indien de keuze gemaakt wordt om 'niet te kiezen' en de huidige tendensen verder op z'n beloop te laten, sowieso in scenario één van de invisible hand. Hoewel verschillende tijdschriftentitels zullen overleven, impliceert dit scenario een dalende impact voor het tijdschriftenveld en voor de rijkdom aan cultuurjournalistiek en reflectie over kunst, literatuur en erfgoed.

BRONNENLIJST

BOEKEN, ONDERZOEKSRAPPORTEN, SCRIPTIES EN ARTIKELS

ANDERSON C. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More,* Hyperion New York.

ARINKHOF A. (2012), Verkennend onderzoek ter vergroting van het marktsegment van het kunsttijdschrift <H>ART. Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen.

BARRETT F.J., FRY R.E. (2008), *Appreciative Inquiry. A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Second printing. Taos Institute Publications, Chagrin Falls Ohio.

BETTIS, R., & PRAHALAD, C. (1995), The dominant logic: retrospective and extension. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (1), p. 5-14.

COPPIETERS C. (2014) 15.000 keer gelezen en goedgekeurd? Een publieksonderzoek voor rekto:verso. Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen.

COPPIETERS C. (2013) Literaire tijdschriften in Vlaanderen anno 2012. Kwantitatief en kwalitatief onderzoek: enkele opvallende tendensen. Masterproef voorgelegd tot het behalen van de graad van de Master in de Vergelijkende Moderne Letterkunde. Universiteit Gent.

COTTYN H. (2014), Doek valt voor 'De leeswelp' en 'De leeswolf'. In: *De Standaard,* 2 december 2014, bijlage DS2 p. 5.

DESSING M. (2014), Wetenschappelijke Boekhandel J. Story-Scientia Failliet, In: *Boekblad*, 15 oktober 2014, Gelezen online: http://www.boekblad.nl/wetenschappelijke-boekhandel-j-story-scientia.242062.lynkx.

DEWULF B., *De wijdere blik*. CeLT-lezing 2009. Online gelezen: http://detijdschriften.be/wp/de-wijdere-blik/.

DROESHOUT Z., (2014), Literaire tijdschriften: Kweekvijvers of Speelvijvers. Masterproef voorgelegd tot het behalen van de graad van Master in de Vergelijkende Moderne Letterkunde. Universiteit Gent.

ELZINGA V., Swets Information Services Failliet, in: *Boekblad* 25 september 2014, gelezen online: http://www.boekblad.nl/swets-information-services-failliet.240384.lynkx.

GAUTIER T., *Hoe gaat het met ons?* CeLT-Lezing 2012 online gelezen: http://detijdschriften.be/wp/hoe-gaat-het-met-ons/.

GEYSELS J., *Een toekomst voor de literaire tijdschriften. Zonder vraagteken*. CeLT-lezing 2011. Gelezen online: http://detijdschriften.be/wp/een-toekomst-voor-de-literaire-tijdschriften-zonder-vraagteken/.

GOUBIN E. (2014) Gigant in de schaduw. Onderzoek naar situatie en toekomst waardegedreven media. Thomas More Mechelen in Opdracht van Medianetwerpk Plus, voorheen VUKPP. In: *Jaarboek Medianetwerkplus, beroepsorganisatie van waardengedreven uitgevers. Informatie, belangenbehartiging, vorming, netwerking.* Gelezen online: http://kmomail.kmonet.be/admin/temp/newsletters/20206/Cahier_MNP-Waarden-0925.pdf.

GUIETTE A., JACOBS S., SCHRAMME A., VANDENBEMPT K. (2011), De Creatieve Industrieën in Vlaanderen en hun Drivers en Drempels. Flanders DC Kennispartner Antwerp Management School. Gelezen online: http://creativejumpers.be/wp-content/uploads/2013/05/FDC-2011-Drivers-en-drempels.pdf .

LEEN M. (2010), *Toen waren ze nog met zeven. Literaire tijdschriften in Vlaanderen anno 2010*. Online gelezen: http://www.rektoverso.be/sites/default/files/images/stories/pdfdownloads/43_dossier_tijdschriften.pdf.

MARTENS E. (2000) Literaire en culturele tijdschriften in de boekhandel. Studie in opdracht van Vlaams Fonds voor de letteren.

MARTENS E. (2001), Literaire en culturele tijdschriften in openbare bibliotheken. Studie in opdracht van het Vlaams Fonds voor de Letteren en het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

MATTHYSSENS, P., VANDENBEMPT, K., & BERGHMAN, L. (2004). *Waardecreatie en innovatie in de industrie: nieuwe denkkaders versus oude gewoonten*. Leuven: Acco.

N.N. (2006) Lezersenquête literaire tijdschriften. Onderzoek in opdracht van het Vlaams Fonds voor de Letteren.

PAULUSSEN J. (2009), Digitale dromen in een niche binnen een niche. De Vlaamse literaire tijdschriften en het Internet. Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma van Master Culturele Studies. Katholieke Universiteit Leuven.

PRAHALAD, C. K., & BETTIS, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. In: *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.

PROVAN K., KENIS P. (2008), Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18 (2) pp 229-252.

PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance* (2004 edition), Free Press, New York.

QUENON M. (2008) Haalbaarheidsstudie met inhoudelijke analyse en afweging van een erfgoedtijdschrift voor stad en regio Mechelen. scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen.

REYNEBEAU M., *Trage opinies*. CeLT-lezing 2013. Online gelezen: http://detijdschriften.be/wp/trage-opinies/.

SCHRAUWEN J., DEMOL M. VAN ANDEL W. SCHRAMME A. (2014), Creatieve Industrieën in Vlaanderen in 2010. Mapping en Bedrijfseconomische analyse. Flanders DC Kennispartner Antwerp Management School. Gelezen online: http://creativejumpers.be/wp-content/uploads/2014/05/FDC-2013-Impactstudie-DEF.pdf

SCOTT W.R. (2008), *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. Sage Publications Los Angeles.

THORNTON, P. H., & OCASIO, W. (2008), Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–129). Sage Publications Ltd.

TEMME B. (2009), Het literaire tijdschrift als kweekvijver en debatplaats. Een Stand van zaken. Masterscriptie.

VERBERGT B., Algemeen en strategisch management. In: Schramme (red), *Cultuurmanagement. De regels van de kunst.* 2011, LannooCampus Tielt.

NIET GEPUBLICEERDE DOCUMENTEN

ADVN, Aanvraag van een werkingssubsidie als collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisatie, ingediend voor de periode 2013-2017 van het Cultureel-Erfgoeddecreet ,26 maart 2012.

AMSAB – Instituut voor Sociale Geschiedenis, Aanvraag van een werkingssubsidie als collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisatie ingediend voor de periode 2013-2017 van het Cultureel-Erfgoeddecreet. maart 2012.

AMVB, Aanvraag van een werkingssubsidie als collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisatie ingediend voor de periode 2013-2017 van het Cultureel-Erfgoeddecreet. 30 maart 2012.

BIEKORF VZW, Aanvraag van een werkingssubsidie voor het uitgeven van een periodieke cultureel-erfgoedpublicatie, ingediend voor de periode 2012-2016 van het Cultureel-Erfgoeddecreet, 31 maart 2011.

CENTRUM VOOR STUDIE EN DOCUMENTATIE VZW, Aanvraag van een werkingssubsidie voor het uitgeven van een periodieke cultureel-erfgoedpublicatie, ingediend voor de periode 2012-2016 van het Cultureel-Erfgoeddecreet, 29 maart 2011.

DE LEIEGOUW KORTRIJK, Aanvraag van een werkingssubsidie voor het uitgeven van een periodieke cultureel-erfgoedpublicatie, ingediend voor de periode 2012-2016 van het Cultureel-Erfgoeddecreet, 28 maart 2011.

DE LEESWELP, Jaarplan en werkingsverslag 2011, n.d.

DEUS EX MACHINA VZW, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, 30 september 2013.

DE WITTE RAAF, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2013-2016 van het Kunstendecreet, 30 september 2011.

DIETSCHE WARANDE & BELFORT, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, 26 september 2013.

FARO, Aanvraag van een werkingssubsidie voor het geheel van de cultureel-erfgoedwerking ingediend voor de periode 2012-2016, 31 januari 2011.

FILMMAGIE, Intentieverklaring, 27 september 2011.

FOLIO, Folio, een nieuw platform voor culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Wat? Wie? Hoe?, onuitgegeven power point presentatie, juli 2014.

FOLIO, Memorandum van de culturele, literaire en erfgoedtijdschriften, aan de nieuwe Vlaamse regering en minister van Cultuur, onuitgegeven document, juli 2014.

GAGA VZW, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2013-2016 van het Kunstendecreet, 16 september 2011.

GCV PROCART, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2013-2016 van het Kunstendecreet, 20 september 2011.

GENOOTSCHAP VOOR GESCHIEDENIS BRUGGE, Aanvraag van een werkingssubsidie voor het uitgeven van een periodieke cultureel-erfgoedpublicatie, ingediend voor de periode 2012-2016 van het Cultureel-Erfgoeddecreet, 29 maart 2011.

GIERIK & NIEUW VLAAMS TIJDSCHRIFT, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, 26 september 2013.

GONZO CIRCUS VZW, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2013-2016 van het Kunstendecreet, 29 september 2011.

<H>ART, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2013-2016 van het Kunstendecreet, 28 september 2011.

HET LIEGEND KONIJN, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, 28 september 2013.

iSTOIRE, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, 28 september 2013.

KLASSIEK CENTRAAL VZW, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2013-2016 van het Kunstendecreet, 18 september 2011.

KLUGER HANS, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, n.d.

KUNSTTIJDSCHRIFT VLAANDEREN VZW, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2015-2016 van het Kunstendecreet, 28 november 2013.

MAATSCHAPPIJ VOOR GESCHIEDENIS EN OUDHEIDKUNDE GENT, Aanvraag van een werkingssubsidie voor het uitgeven van een periodieke cultureel-erfgoedpublicatie, ingediend voor de periode 2012-2016 van het Cultureel-Erfgoeddecreet, 29 maart 2011.

nY, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, 30 september 2013.

ONS ERFDEEL VZW, Beleidsplan 2011-2015, 22 december 2010.

OPENBAAR KUNSTBEZIT IN VLAANDEREN VZW, Aanvraag van een werkingssubsidie voor het uitgeven van een periodieke cultureel-erfgoedpublicatie, ingediend voor de periode 2012-2016 van het Cultureel-Erfgoeddecreet, 29 maart 2011.

ORGELKUNST VZW, Aanvraag van een werkingssubsidie voor het uitgeven van een periodieke cultureel-erfgoedpublicatie, ingediend voor de periode 2013-2016 van het Cultureel-Erfgoeddecreet, n.d.

PASSAGE, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, 27 september 2013.

POËZIECENTRUM VZW, Geactualiseerd beleidsplan 2014, n.d.

REKTO:VERSO, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de periode 2013-2016 van het Kunstendecreet, 28 september 2011.

STAALKAART VZW, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2015-2016 van het Kunstendecreet, 28 november 2013.

STREVEN VZW, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2015-2016 van het Kunstendecreet, 19 november 2013.

STRIPGIDS, Actieplan 2014, n.d.

STROKE VZW, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, 22 september 2013.

THEATERPRODUCTIES VZW, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2013-2016 van het Kunstendecreet, 30 september 2011.

VERENIGING VOOR ANTWERPSE BIBLIOFIELEN, Aanvraag van een werkingssubsidie voor het uitgeven van een periodieke cultureel-erfgoedpublicatie, ingediend voor de periode 2012-2016 van het Cultureel-Erfgoeddecreet, 28 maart 2011.

VLAAMS FONDS VOOR DE LETTEREN, Verslag Tijdschriftenforum 16 februari 2013.

VLAAMS FONDS VOOR DE LETTEREN, Verslag Tijdschriftenforum 21 mei 2011.

VLAAMS FONDS VOOR DE LETTEREN, Verslag Tijdschriftenforum 7 maart 2009.

VLAAMS FONDS VOOR DE LETTEREN, Het toekomstige tijdschriftenbeleid van het VFL.

VLAAMS FONDS VOOR DE LETTEREN, Tijdschriftenrapport 2012.

VLAAMS FONDS VOOR DE LETTEREN, Tijdschriftenrapport 2011.

VLAAMS FONDS VOOR DE LETTEREN, Tijdschriftenrapport 2010.

VLAAMS FONDS VOOR DE LETTEREN, Literaire Tijdschriften, Subsidiereglement 2015, gelezen online: http://www.vfl.be/_uploads/Downloads/downloads/Reglement_Literaire_Tijdschriften_2015.pdf.

VZW T.U.K, Aanvraag van een meerjarige subsidie voor het geheel van de werking, ingediend voor de ronde 2013-2016 van het Kunstendecreet, 25 september 2011.

ZACHT LAWIJD, Aanvraag subsidie Vlaams Fonds voor de Letteren, ingediend voor de periode 2014-2015, 27 september 2013.

WEBSITES

http://bamart.be/nl/organisations/index/20/, geconsulteerd oktober 2014.

http://detijdschriften.be/kiosk.php, geconsulteerd oktober 2014.

http://kunstenenerfgoed.be/nl/alles-over-subsidies/beslissingen, geconsulteerd oktober 2014.

www.literairetijdschriften.org, geconsulteerd oktober 2014.

www.vfl.be, geconsulteerd oktober 2014.

http://data.vti.be/search?lang=nl&q=tijdschrift, geconsulteerd oktober 2014.

http://www.packed.be

Geconsulteerde websites van Vlaamse culturele, literaire en erfgoedtijdschriften. Allen geconsulteerd in de periode oktober – december 2014	
http://www.alphavillle.com/avillle/	http://www.klassiek-centraal.be/
www.amvb.be	http://klugerhans.wordpress.com/
http://www.artpapereditions.org	www.kortfilm.be
http://www.ambrozijn-vzw.be/nieuwe_website/pages/tijdschrift_inleiding.php	http://www.kunsttijdschriftvlaanderen.be/overons.aspx
www.tijdschriftbiekorf.be en http://www.biekorf.blogspot.be/	http://designvlaanderen.be/en/kwintessens
http://www.broodenrozen.be/	www.vvbad.be
http://vti.be/nl/over-vti/publicaties/VTi-Courant	http://www.ny-web.be/
http://www.suikerkrant.be/	http://www.oikos.be/tijdschrift
http://www.cuttingedge.be/	www.tento.be
http://www.damnmagazine.net	http://www.onserfdeel.be/nl
http://www.boekgeschiedenis.be/index.php?q=content/de-gulden-passer	http://www.orgelkunst.be/
http://www.deleeswelp.be/	http://www.maklu.be/MakluEnGarant/BookDetails.aspx?id=9781162173306
http://www.leiegouw.be/nl/publicaties/leiegouw-tijdschrift	http://www.poeziecentrum.be/poeziekrant
www.dereactor.org	http://poppunt.be/category/magazine/
http://www.dewitteraaf.be/	wwww.rektoverso.be
http://www.deusexmachina.be/	http://rifraf.be/
www.dwb.be	www.sabzian.be
enola.be	http://www.spiegelderletteren.be/
http://www.e-tcetera.be/	http://www.staalkaart.be/
http://www.faronet.be/tijdschrift	http://www.streventijdschrift.be
http://www.filmmagie.be/	http://stripgids.org/stripgids/
http://www.muziekmozaiek.be/index.php?onderdeel=2262&titel=Folk	https://www.facebook.com/stripgilde.stroke http://www.stripgildeuitgeverij.com/ http://www.abomentum.be/nl/home
http://www.gagarin.be/	http://subbacultcha.be/
http://www.gierik-nvt.be/	theartserver.org
http://www.gonzocircus.com/	http://tijd-schrift.be/
http://www.hart-magazine.be/nl	http://www.track-report.be/
http://www.mgog.be/site/contentpage2.php?primid=1&hid=7	http://kadoc.kuleuven.be/trajecta_portal/nl/perio/index.php
http://www.genootschapvoorgeschiedenis.be/publicaties.asp	http://vertigoweb.be/
http://www.hetliegendkonijn.be/	http://creatiefschrijven.be/publicatie/verzin/

www.istoire.be	http://www.volkskunde.be/index.php?action=home&lang=NL
http://www.muziekmozaiek.be/?onderdeel=4015	www.wt.be
http://www.alamirefoundation.org/nl/publicaties/journal-alamire-foundation	http://www.zachtlawijd.be/
http://kutsite.com/info/	http://dingmagazine.com/about