

Kritische Succesfactoren van de Vlaamse Kunsten – Synthesetekst

Cases uit de muziek-, dans- en theatersector

Ward Van de Velde en Prof. Dr. Bart Van Looy¹

Deze synthese van een onderzoek in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap inzake de kritische succesfactoren van de Vlaamse kunsten geeft zowel een korte inhoud weer van het doorlopen onderzoekstraject als de meest in het oog springende conclusies. Een meer diepgaande en uitgebreide weergave hiervan is vervat in het bijhorende onderzoeksrapport.

Objectief en aanpak van het onderzoek

Binnen het kader van financiële druk en besparingsrondes draait de overheid elke euro 2 maal om. Onder meer overheidsuitgaven inzake kunst en cultuur komen dan telkens onder druk. In Nederland werden verschillende artistieke organisaties genoodzaakt om af te slanken, te fusioneren of hun werking stop te zetten (Kammer en van Lent, 2013). In Vlaanderen waren de overheidsmaatregelen minder drastisch ('kaasschaafmethode'). Bovendien wordt de Vlaamse kunstproductie de voorbije decennia gekenmerkt door hoogstaande kwaliteit die zich mede vertaalt in internationale uitstraling (Rosas, Ultima Vez, Collegium Vocale Gent, TG Stan, ...). Tegen deze achtergrond blijft de vraag inzake de rol van overheidssteun om te komen tot (zekere vormen van) artistieke productie relevant. Welke belang speelt overheidssteun binnen het groeitraject van artistieke projecten/organisaties? Verschilt de rol van overheidssteun tijdens verschillende fasen van artistieke projecten/organisaties? Welke andere antecedenten spelen een kritische rol inzake de ontwikkeling van de kunsten? En hoe verhoudt overheidssteun zich tot deze andere kritische succesfactoren die leiden tot groei en uitstraling van artistieke projecten/organisaties? In deze studie wordt beoogd om aan de hand van vergelijkende gevalstudies de impact en rol van overheidssteun preciezer in kaart te brengen. Meer bepaald wordt gekeken naar kunstproductie, een tak die slechts een beperkt deel van het totale cultuurbudget vertegenwoordigt. Dit explorerende onderzoek situeert zich binnen het kader van de lopende beleidsmatige discussies voor de artistieke, maatschappelijke en economische impact van de kunstensector en de zinvolheid van de overheidsinterventies.

Het onderzoek werd, in samenspraak met een stuurgroep², gefaseerd uitgevoerd. In een eerste fase werd aan de hand van bestaande studies een referentiekader gecreëerd met specifieke aandacht voor de aard van kunstenproductie en de businessmodellen die hiermee gepaard gaan. Dienaangaande werd ook de rol van overheidssteun in kaart gebracht. Een tweede fase richtte zich op het identificeren van kritische succesfactoren aangaande groei en ontwikkeling aan de hand van voorafgaande studies, met een focus op 'regulier' ondernemerschap. Hierbij werd vervolgens ingezoomd op de verschillen en overeenkomsten tussen regulier en artistiek ondernemerschap. Het zwaartepunt van het onderzoek ligt in de derde en laatste fase waarin 17 longitudinale gevalstudies (zie overzicht in bijlage) op

¹ Dit onderzoek werd uitgevoerd door Prof. Dr. Bart Van Looy en wetenschappelijk medewerker Ward Van de Velde (KU Leuven, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Departement Bedrijfseconomie, Strategie en Innovatie (MSI)).

² Stuurgroepleden: Dries Moreels (BAM), Glenn Magerman (Adviescommissie Kunsten), Stef Coninx (Muziekcentrum), Joris Janssen & Delphine Hesters (VTI), Ellen Loots (UA), Helena Vansteelant, Jan Verlinden & Leen Driesen (Kunst en Erfgoed), Simon Smessaert (CJSM), Wouter Hillaert (Kunstrecensent)

retrospectieve wijze werden uitgewerkt binnen drie artistieke sectoren – muziek, theater en dans. In samenspraak met de stuurgroep werd hier geopteerd voor contrasterende cases betreffende groei/uitstraling, leeftijd alsook de mate waarin er sprake is van al dan niet beroep doen op overheidssteun. Voor elke artistieke sector werden minimaal 4 organisaties geselecteerd die op dit moment of in een nabij verleden op structurele steun via het kunstendecreet kunnen/konden rekenen. Daarbij werd gekeken naar het groeitraject (aanzienlijk vs. beperkt) enerzijds en periode van oprichting en leeftijd (jong(er) vs. oud(er)) anderzijds. Daarnaast zijn een beperkt aantal Nederlandse organisaties die gefinancierd worden/werden via het Fonds Podiumkunsten (1 voor muziek en 1 voor theater) onderwerp van onderzoek. Vervolgens werden hier enkele marktconforme cases tegenover gezet (1 voor muziek en 1 voor theater; voor dans werd vanuit de stuurgroep geen organisatie met een staat van dienst en een recurrente werking gevonden die opereert op basis van zuivere marktlogica).

Voor alle geselecteerde kunstproducerende organisaties werden de profielen en groeitrajecten op een rij gezet. Dit was mogelijk door het volgen van een strikt protocol waarbij aan de hand van enkele kernindicatoren (omzet, subsidies, & voorstellingen binnen/buitenland) fluctuaties in het groeiproces waargenomen werden. De antecedenten van deze fluctuaties (structureel of incidenteel) konden vervolgens met behulp van sleutelpersonen binnen de organisatie (artistiek leider, zakelijk verantwoordelijke en/of bestuurslid) geduid worden. Daaruit volgt de identificatie van kritische groei- en ontwikkelingsfactoren (met inbegrip van de rol van overheidssteun) binnen het proces die, via een vergelijkende analyse, resulteren in een conceptueel groeimodel van artistieke organisaties waarin de rol van overheidssteun gesitueerd werd.

Referentiekader – de rol van overheidssteun en andere factoren

Marktwerking

Talrijke Hollywoodproducties en goedverkopende popartiesten slagen erin om op succesvolle wijze terug te vallen op de traditionele marktmechanismen waarbij de kunstconsument – en niet de belastingbetaler – voldoende middelen verstrekt om producties recurrent te realiseren. Daarnaast blijkt dat zelfs prestigieuze musea als MOMA in New York of het Louvre in Parijs net als klassieke orkesten, zowel in de Verenigde Staten als in Europa, niet rond raken enkel en alleen op basis van inkomsten afkomstig van bezoekers of concertgangers (Van Looy et al, 2011; Van de Velde et al, 2013).

Er kunnen 3 belangrijke factoren onderscheiden worden die bepalen in welke mate kunstproductie al dan niet marktconform kunnen gedijen (conceptueel kader in bijlage): 1) omvang van de markt, 2) Productiekosten en 3) het potentieel om d.m.v. een product grenzen van tijd en ruimte te overstijgen. Diverse kunstvormen slagen er wel degelijk in om met directe marktstrategieën tot een duurzame organisatie/productie te komen. Omdat ze opereren in een aanzienlijke markt (populair genre), omdat productiekosten aan de lage kant liggen (bv. schrijven), omdat het uiteindelijk product mogelijkheden biedt om op lange(re) termijn terugverdieneffecten te genereren met eventuele schaalvoordelen (film: cinema, dvd, tv, ...), ofwel een combinatie van deze factoren. Kunstvormen met hoge productiekosten die functioneren in nichemarkten en waar grenzen van tijd en ruimte niet of nauwelijks kunnen overstege worden ('services', met name 'live performances') kunnen de realisatie van kunstproducties niet bewerkstelligen met enkel directe marktstrategieën. In dit geval dient men ofwel terug te vallen op

voluntarisme (en is er geen sprake van professionele kunstproductie) of dient men beroep te doen op publieke middelen en/of donaties – en dus een derde of externe partij – om te komen tot een rendabele, recurrente werking.

Beleid

Afhankelijk van de beleidsinstek kan een overheid beslissen of en hoe men cultuurproductie ondersteunt. In het Angelsaksische model zal de overheid minder direct interveniëren en moeten deze kunstvormen berusten op de goodwill van eventuele mecenasen en andere particulieren (die indirect wel kunnen gestimuleerd worden via fiscale maatregelen). Het Europese model steunt op een meer collectieve organisatie van de maatschappij waarbij een grotere rol is weggelegd voor overheidssteun. Dit wil echter niet zeggen dat overheidssteun in het eerste geval volledig afwezig is, die kan wel minder direct zijn. Verschillende overheden (Verenigd Koninkrijk, Nederland) kiezen er voor om aan de hand van onafhankelijke fondsen en fiscale maatregelen kunst en cultuur te stimuleren. In België, en meer specifiek Vlaanderen, zijn dergelijke maatregelen minder sterk aanwezig en blijft de rechtstreekse overheidssteun groter.

Kritische factoren

Bestaande studies inzake klassieke procesmodellen inzake groeidynamieken van ondernemingen geven verschillende factoren aan die leiden tot succesvolle groei van de onderneming. Deze situeren zich in het kennen van de markt, vinden van klanten, het herkennen van opportuniteiten, de karakteristieken van de ondernemer en zijn/haar team, en de vergaarde middelen. De verschillen met artistieke ondernemingen zijn uitgesproken, ook al is de literatuur hieromtrent schaars. Preece (2011) geeft aan dat een artistiek project ontstaat vanuit een drang/artistieke visie belichaamd door een (collectief van) kunstenaar(s). Er wordt dus niet als dusdanig gezocht naar een opportuniteit of afzetmarkt waarbij het artistiek project wordt aangepast aan de 'vraag'. Het publiek volgt als het ware later. Ook inzake financiële middelen wordt een andere logica gehanteerd. Voor een artistieke organisatie is, zoals hierboven aangegeven, het belang van een 'derde betaler' (private financier of in vele gevallen de overheid) niet te onderschatten. Waarbij de investeerder artistieke kwaliteit en uitstraling laat primeren boven directe financiële opbrengsten.

Bevindingen

Succesfactoren en procesmodel

Het referentiekader, geschapen op basis van voorafgaande studies, laat toe om de uitgewerkte groeitrajecten van de gevalstudies aan een vergelijkende analyse te onderwerpen. Daarbij kunnen 6 belangrijke parameters – succesfactoren – onderscheiden worden die invloed hebben op de groeidynamieken van de onderzochte artistieke organisaties.

1. Artistieke visie (en gedrevenheid)

In alle gevalstudies begint het verhaal bij een artistieke visie die op een gedreven manier belichaamd wordt door een persoon in de rol van 'dragend' kunstenaar ('artistiek leider'). In de muziekorganisaties is dat vaak de dirigent, bij theatergezelschappen de regisseur (of een

collectief) en bij dansgezelschappen is dat de choreograaf. Het blijkt eigen aan de cases dat de organisatie onlosmakelijk verbonden is met deze persoon/personen die een dominante, bepalende rol speelt/spelen inzake de artistieke inhoud van het project.

Het neerzetten van deze artistieke visie ('variatie') impliceert initieel een situatie waarin het project wordt blootgesteld aan selectiedynamieken (belichaamd door opinieleiders, programmatoren/curatoren, publiek,...) (zie infra). Deze artistieke visie speelt echter ook in latere fasen een rol (continuïteit, relevantie, uniciteit). Discontinuïteit inzake het artistieke project dient zich daarenboven aan als een 'levens' bedreigende factor.

2. Ondernemingszin:

Het realiseren van een – unieke – artistieke – visie(s), vergt ondernemerschap ('*entrepreneurial drive*'). Ondernemingszin dient in deze betekenis ruimer geïnterpreteerd te worden dan louter het nastreven van omzet en winst. Het gaat om het vermogen om middelen – met betrekking tot de artistieke visie – te mobiliseren die toelaten te komen tot productie. Wanneer het artistieke aspect primeert uit die ondernemingszin zich voornamelijk in het zoeken en vinden van middelen en mensen om de eerste creaties tot op het podium te krijgen. In de initiële fase is het steeds de kunstenaar (of het collectief van kunstenaars) die de artistieke visie koppelt aan ondernemerschap. Het vertrekpunt betreft dus telkens de artistieke bezieler(s) die een idee wil uitwerken en daarvoor de basistaken voor het organiseren in vrijwillige of semiprofessionele context op zich neemt. In elk van de gevallen komt het initiatief van de kunstenaars zelf en legt men ondernemerschap aan de dag om het werk te creëren en vervolgens de nodige exposure te geven. In geen van de gevalstudies is sprake van een ondernemer die een kunstenaar 'lanceert'. In dit verband dient ook opgemerkt te worden dat de aanwezigheid van (externe) opportuniteiten (resultante van verandering in technologie, omgevingsfactoren e.d.) geen bepalende rol spelen tijdens de opstartfase van de artistieke organisatie. Met andere woorden, de kunstenaar 'creëert' de opportuniteit, eerder dan er op in te spelen.

In de marktconforme cases blijkt de artistieke visie eerder ondergeschikt aan het vinden van die opportuniteit of een plaats in de markt. De artistieke visie wordt in dat geval aangepast aan de 'vraag' van de markt ; deze projecten zijn in dat opzicht vergelijkbaar met regulier ondernemerschap.

3. Overtuigen en mobiliseren van stakeholders/opinieleiders:

Eens het artistieke werk een podium heeft gevonden wordt erkenning – van toonaangevende stakeholders (zoals programmatoren, curatoren of andere vooraanstaande opinieleiders) binnen het landschap – kritisch. Belang en erkenning wordt in de eerste plaats bekomen binnen het kunstenveld via de pertinente actoren die fungeren als 'vernetwerkt legitimeringsapparaat' (Bourdieu, 1984). Relevante (en decisieve) stakeholders situeren zich zowel lokaal/nationaal als internationaal (vb. festivalprogrammatoren in Brussel of Avignon). Het opbouwen van een reputatie is niet enkel belangrijk tijdens de initiële fase; ook tijdens latere fasen van de organisatie is dit een wekerend ingrediënt (ook in relatie tot het verwerven/bestendigen van subsidies – zie punt 4). Noteer tenslotte dat deze stakeholders vaak ook een actieve rol

opnemen in het groeiproces van de organisatie via het mobiliseren van netwerken, en het aanbieden van kansen (en hiermee samenhangend, middelen).

4. Subsidies:

Steun van de overheid (of rechtstreeks of via fondsen) gaat in alle gevalstudies samen met een advies op basis van experts uit het veld. Om die reden valt het overtuigen van opinieleiders in een aantal gevallen dan ook samen met het al dan niet verwerven van overheidssteun.

Onmiddellijke of rechtstreekse steun (tijdens de 'ideation' fase, dus voor een eerste productie effectief is gerealiseerd) is eerder uitzondering dan regel. In die zin kan men stellen dat rechtstreekse subsidies geen directe kritische succesfactor zijn inzake de opstart van een artistiek project/organisatie. Er blijkt echter wel een indirecte rol weggelegd voor de overheid: de dragende kunstenaars die hun activiteiten starten, doen in regel beroep op mensen/organisaties ingebed in het gesubsidieerde cultuurveld. Het zijn deze organisaties en opinieleiders die de rol op zich nemen van talentondersteuning (creatieplatform genereren, administratieve ondersteuning leveren, toonmomenten inrichten) en voor legitimering zorgen.

Inzake continuering en groei van projecten/organisaties is de rol van (rechtstreekse) overheidssteun aanzienlijk en wordt door respondenten (binnen iedere onderzochte sector) als decisief naar voor geschoven. Dit wordt ook duidelijk in de cases die niet langer overheidssteun ontvangen; dergelijke beslissing leidt in regel tot een stopzetting dan wel een significante reductie van de schaal (negatieve groeidynamiek).

5. Professionele omkadering:

Een eerste vorm van professionalisering – als onderdeel van of parallel aan de gedrevenheid van de artistieke bezieler(s) – is bij verschillende groeiverhalen vrijwel vanaf de start zichtbaar. Vaak neemt dit de vorm aan van een semiprofessionele of voluntaristische omkadering. Zelfs in beperkte vorm blijkt de aanwezigheid hiervan – parallel aan de artistieke werking – een belangrijke factor om groei te bewerkstelligen.

Inzake verdere groei en schaalvergroting, maar ook met betrekking tot de verdere ontwikkeling van de organisaties, is de aanwezigheid van een professionele omkadering wel een *conditio sine qua non*. Dergelijke verdere groei hangt nauw samen met en wordt pas mogelijk na het verwerven van (structurele) subsidies. Een zakelijke omkadering die de artistieke werking kan ondersteunen zorgt naast mogelijkheden tot verbreding en uitdieping van netwerken en partners ook voor de correcte uitvoering van de administratie.

Wat betreft professionalisering blijkt ook de aanwezigheid van een symbiotische werking tussen artistieke en zakelijke activiteiten belangrijk. Belemmering van groei valt in een aantal gevallen samen met divergenties tussen artistieke ambities en zakelijke overwegingen en mogelijkheden.

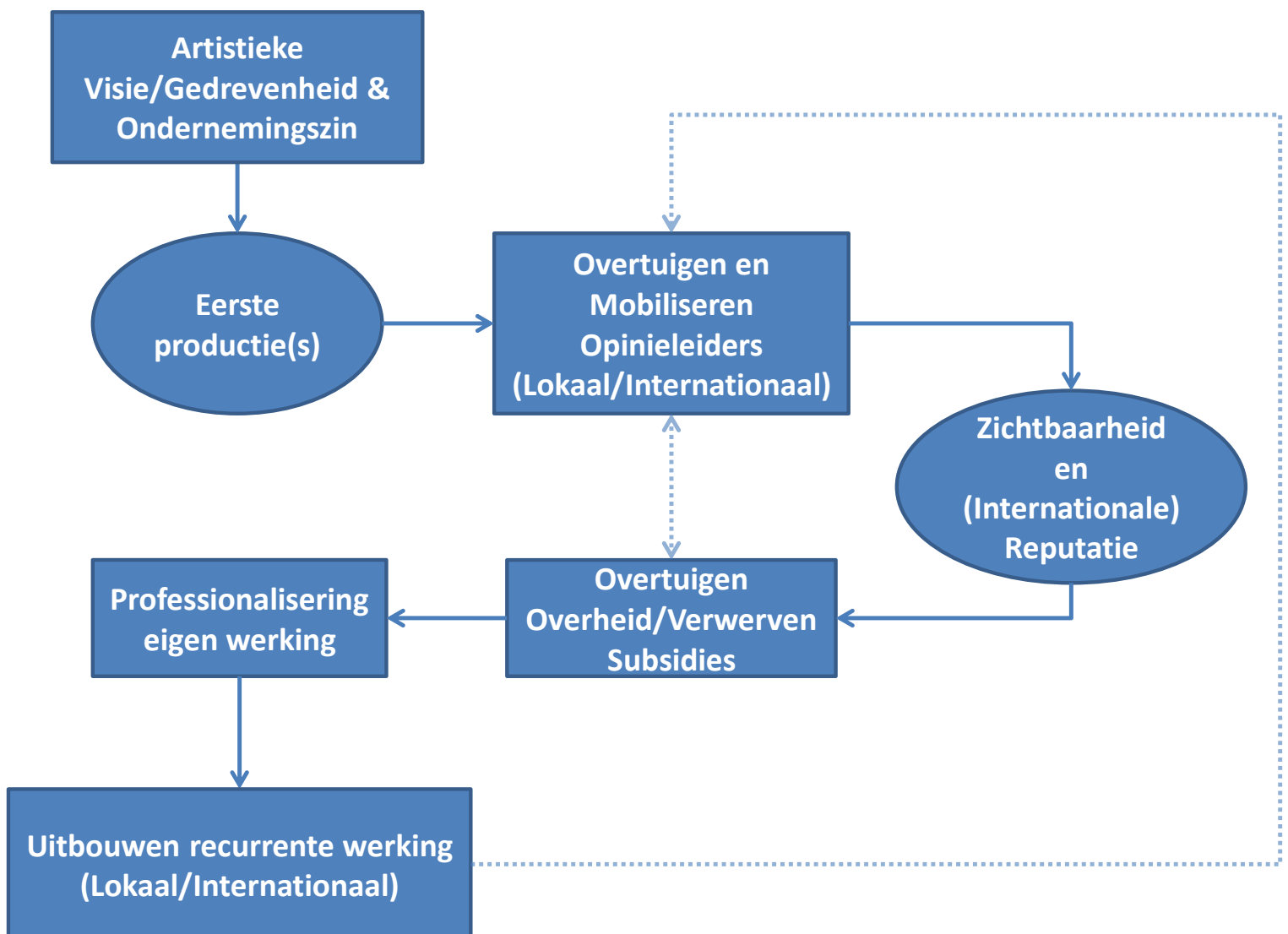
6. Internationalisering:

Internationalisering kan een rol spelen tijdens de eerste, opstartfase van het project/de organisatie, met name doordat internationale experts/opiniemakers/programmatoren een actieve rol kunnen spelen tijdens initiële selectieprocessen. In latere fasen wordt deze rol bestendigd maar ook uitgebreid: internationalisering wordt een hefboom inzake verdere groei

(schaalvergroting) maar kan ook in positieve effecten resulteren op het vlak van de inhoud en kwaliteit inzake artistiek werk (nieuwe samenwerkingen/partners/publieken/thema's/contexten die resulteren in artistieke uitdieping en verruiming).

Internationale samenwerking vergroot de actieradius (qua producties en uitvoeringen) en is in een aantal gevallen ook financieel interessant.

Onderstaande figuur plaatst de hierboven beschreven factoren in een proceslogica waarbij cruciale componenten (vierhoek) resulteren in ijkpunten die op hun beurt aanleiding geven tot verdere (groei)dynamieken. Het spreekt voor zich dat dit proces in de realiteit ook gekenmerkt wordt door enige mate van recursiviteit: factoren interageren en beïnvloeden elkaar (positief of negatief). Zo blijven artistieke visie en gedrevenheid relevant ook tijdens de fase van het uitbouwen van een recurrente werking. Analoge bedenkingen kunnen gemaakt worden met betrekking tot de (internationale) reputatie en het overtuigen en mobiliseren van opinieleaders



Conclusies/proposities

Volgende conclusies en proposities inzake kritische succesfactoren, en de rol van overheidssteun hierbinnen, kunnen naar voor geschoven worden met betrekking tot het ontstaan en de groei van artistieke organisaties:

- Een (gedreven) artistieke visie – gekenmerkt door enige mate van originaliteit/uniciteit – wordt gezien als een conditio sine qua non, zowel voor het ontstaan als voor de continuering en groei van een artistieke organisatie.
- Noch rechtstreekse overheidssubsidies, noch de aanwezigheid van een uitgebouwde professionele omkadering (van het artistiek project/de artistieke organisatie) komen naar voor als decisief tijdens de opstartfase van een artistieke project/organisatie.
- Tijdens de opstartfase en vooral de transitie richting continuering (en groei) speelt de selectie-omgeving (bestaande uit diverse stakeholders waaronder toonaangevende programmatoren/curatoren en opinieleiders... op lokaal en/of internationaal niveau) een belangrijke, actieve rol (resultierend in visibiliteit en legitimiteit, noodzakelijk inzake verdere groeimogelijkheden).
- Deze ‘selectie-omgeving’ maakt deel uit van het artistieke landschap en geniet in regel directe steun van de overheid. In die zin is er sprake van een belangrijke, indirecte, rol van de overheid, ook gedurende de opstartfase van de artistieke productie/organisatie.
- Het verwerven van structurele subsidies is in regel essentieel voor het uitbouwen van een professionele omkadering (van het artistieke project).
- In die zin kan men stellen dat de aanwezigheid van structurele subsidies en de hiermee samenhangende uitbouw van een professionele omkadering essentieel zijn voor continuïteit en groei van artistieke projecten/organisaties.
- Continuïteit werkt faciliterend inzake het uitdiepen (verbreden/herijken) van de artistieke visie en impliceert de facto een versterking op het vlak van de (artistieke) reputatie.
- Internationalisering resulteert in positieve dynamieken zowel tijdens de opstartfase (cfr. selectie-omgeving) als tijdens de fase van continuering en groei. In deze latere fase kan internationalisering zowel aanleiding geven tot schaalvergroting als tot verdieping van de artistieke visie. Deze positieve effecten van internationalisering manifesteren zich zowel inzake dans, muziek als theater.

Het spreekt voor zich dat dit onderzoek en haar bevindingen mee ingekleurd worden door de context waarbinnen de geanalyseerde projecten zich ontvouwen (tijdsperiode, genres). In die zin kan gesteld worden dat de vastgestelde groeidynamieken niet per se kunnen geëxtrapoleerd worden naar andere

kunstvormen (bv. beeldende kunsten, musical, literatuur, film,..). Ook met betrekking tot recente ontwikkelingen inzake beleid en dynamieken binnen het kunstenlandschap en hun mogelijk effect op de groeidynamieken van kunstenorganisaties blijft vervolgonderzoek relevant.

Aanbevelingen

Deze studie bevestigt het belang van overheidssteun voor het uitbouwen en continueren van professionele, artistieke producties binnen de genres (hedendaagse) dans, klassieke muziek en theater. Als dusdanig onderstrepen de bevindingen de relevantie van het kader ontwikkeld in hoofdstuk 1 en sluiten deze ook aan bij een aantal krachtlijnen van het nieuwe decreet. Met name de relevantie van het onderscheid tussen projectmatige en structurele subsidies, de rol van internationalisering alsook het benaderen en ondersteunen van het kunstenlandschap in zijn geheel wordt in deze studie bevestigd.

De analyse geeft ook aan dat het reduceren van de overheidssteun inzake cultuur in regel zal impliceren dat artistieke organisaties 'krimpen' of zelfs volledig verdwijnen. Continuïteit en groei lijken enkel mogelijk door artistieke visie (uniciteit) en ondernemerschap (inclusief de professionele omkadering hiervan) te combineren met structurele subsidies. Evoluëren in de richting van een werking die volledig wordt gedragen door de 'markt' (ticketing, uitkoopsummen, mecenaat, sponsoring) lijkt enkel mogelijk indien men ook resoluut artistieke niches verlaat en kiest voor een breed, toegankelijk repertoire. Maar zelfs indien men deze weg bewandelt blijkt een rendabele exploitatie (gecombineerd met een zekere schaal) geen sinecure (zie in dit verband de bevindingen van de marktconforme cases). Noteer in dit verband ook dat artistieke organisaties op dat ogenblik ook hun creatieve, 'betekenis-creërende' rol opgeven wat als een verarming kan gezien worden op het niveau van het innovatiesysteem (zie ook Van Looy, Van de Velde, Vervaecke, 2011).

Waar dit onderzoek duidelijke conclusies oplevert omtrent het belang van overheidssteun voor de groei en continuering van de artistieke organisaties, lijkt vervolgonderzoek relevant, met name inzake de optimale verhouding tussen overheidssteun en directe marktinkomsten alsook inzake de gewenste omvang (schaal) van de overheidssteun. Inzake verhouding subsidies/andere inkomsten werden geen gevalstudies geïdentificeerd die 'crowding out' suggereren. Hiermee bedoelen we dat de omvang van de subsidies resulteert in het verwaarlozen van andere business-modellen en/of het negeren van publiek en podia (Van Klink et al, 2011). Meer kwantitatief onderzoek – zie in dit verband de inspanningen geleverd door het VTI (Van de Velde, Hesters, Van Looy 2013) – kan hier op termijn nog een meerwaarde bieden (bepalen van optimale verhoudingen, rekening houdend met genreverschillen e.d.). Ook inzake schaalvraagstukken is een meer kwantitatieve benadering op zijn plaats. Vanuit dit onderzoek kunnen hieromtrent echter wel al belangrijke inzichten meegenomen worden: groei van artistieke organisaties betekent niet dat de overheidssteun verdwijnt. In het beste geval is er sprake van een afnemend belang. Dit verder analyseren en modelleren kan nuttige inzichten opleveren die direct bruikbaar zijn voor het betoelagen van organisaties waarbij toegekende subsidies eventuele schaalvoordelen reflecteren.

Tenslotte willen we – nogmaals – benadrukken dat de inzichten die in deze studie naar voren kwamen betrekking hebben op podiumkunsten, met name hedendaagse dans, toneel en klassieke muziek (en jazz). Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 vertonen deze kunstvormen een eigenheid qua marktomvang en

productiekosten die een invloed uitoefenen op de relevantie en haalbaarheid van business modellen. Analoog onderzoek inzake groeidynamieken binnen andere genres (film, beeldende kunst, opera, musicals,...) blijft in de toekomst relevant en aangewezen.

Oktober 2013

Ward Van de Velde

Bart Van Looy.

Leuven, Brussel.

Bijlagen

Overzicht van vergelijkende, longitudinale gevalstudies

Sector	Naam	Prestatie inzake groei	Periode	Type	Land
Muziek	<i>Collegium Vocale Gent</i>	Aanzienlijk	1970 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>Beethoven Academie</i>	(gestopt)	1993 - 2006	Gesubsidieerd	BE
	<i>Brussels Jazz Orchestra</i>	Aanzienlijk	1993 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>Oxalys</i>	Beperkt	1993 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>Jazzorchestra of the Concertgebouw</i>	Beperkt	1996 - Heden	Gesubsidieerd	NL
	<i>Le Concert Olympique</i>	(in ontwikkeling)	2010 - Heden	Marktconform/Gesubsidieerd	BE
	<i>André Rieu</i>	Aanzienlijk	1987 - Heden	Marktconform	NL
Theater	<i>TG Stan</i>	Aanzienlijk	1989 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>de Roovers</i>	Beperkt	1994 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>Abattoir Fermé</i>	Aanzienlijk	1999 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>De Queeste</i>	Beperkt	1997 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>Wunderbaum</i>	Aanzienlijk	2001 - Heden	Gesubsidieerd	NL
	<i>Loge10 Theaterproducties</i>	Aanzienlijk	2003 - Heden	Marktconform	BE
Dans	<i>Ultima Vez</i>	Aanzienlijk	1986 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>Marc Vanrunxt</i>	Beperkt	1981 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>Peeping Tom</i>	Aanzienlijk	1999 - Heden	Gesubsidieerd	BE
	<i>ZOO</i>	Beperkt	1998 - Heden	Gesubsidieerd	BE

Conceptueel kader voor verschillen in marktafhankelijkheid

(1) Markt aanzienlijk ('populair') vs. beperkt ('niche')	(2) Productiekosten (vast en variabel)	(3) Potentieel om met product grenzen van tijd en ruimte te overstijgen	Kunstvormen	Leiden directe marktstrategieën tot duurzame organisatie/productie van kunst: Ja en/of nee + Gehanteerde businessmodellen
Aanzienlijk	Laag-gemiddeld	Beperkt-afwezig	Pop & Rock (concert of festival), stand-up comedy	Ja Ticketing, merchandising, sponsoring, advertising...
Aanzienlijk	Aanzienlijk	Beperkt-afwezig	Musicals, Pop & Rock Concerten/Festivals	Ja Ticketing, merchandising, sponsoring, opnames (beperkt)
Aanzienlijk	Laag-gemiddeld	Aanwezig	Schrijven, songschrijven, opnemen, schilderen, beeldende kunst	Ja Productverkoop, royalty's
Aanzienlijk	Aanzienlijk	Aanwezig	Film	Ja Ticketing, royalty's, productverkoop, sponsoring, advertising,...
Beperkt	Laag-gemiddeld	Beperkt-afwezig	Amateur theater, klassieke muziek, jazz, dans	Ja en Nee Ticketing, sponsoring, advertising, donaties, publieke middelen,... Voluntarisme/vrijwilligerswerk
Beperkt	Aanzienlijk	Beperkt-afwezig	Professioneel theater, (hedendaagse) klassieke muziek, opera, jazz, avant-garde muziek, (hedendaagse) dans, expo's en musea	Nee Ticketing, Sponsoring, advertising, donaties, publieke middelen, catering, locatie services, merchandising,...
Beperkt	Laag-gemiddeld	Aanwezig	Schrijven, Poëzie, Songschrijven, Schilderen/Beeldende kunst, opnemen	Ja en Nee Verkoop van producten en royalty's zullen onvoldoende inkomen genereren voor de gemiddelde artiest: een minderheid zal economisch leefbaar/duurzaam zijn
Beperkt	Aanzienlijk	Aanwezig	Film, beeldende kunst	Ja en Nee Verkoop van producten en royalty's genereren onvoldoende inkomen voor de gemiddelde artiest; een minderheid zal economisch leefbaar/duurzaam zijn