



Is it all about the money?

A qualitative research on the corporate support of cultural organizations
in The Netherlands

Angela Visser (280303)
Master Thesis Art & Culture Studies
Program Cultural Economics & Cultural Entrepreneurship
Erasmus University Rotterdam
Supervisor: Prof.dr.A. Klammer
August 2011



Erasmus School of History, Culture and Communication

Is it all about the money?

A qualitative research on the corporate support of cultural organizations in The Netherlands

Master Thesis
Master Art & Culture Studies
Program Cultural Economics & Cultural Entrepreneurship

Supervisor: Prof. Dr. A. Klamer
Second reader: MSc. E. Dekker

Student: Angela Visser
Student number: 280303
angelavisser_8@hotmail.com

August 2011

Abstract

For a long time cultural organizations were focused on receiving legitimacy from the government. Current developments demonstrate that the government is stepping back. Cultural organizations need to search for other resources. The aim of this research is to explore the field of corporate support in the form of partnerships. By creating a framework of different points of view, values and motives, new insights are provided on the positions and perspectives of cultural organizations and corporations in The Netherlands. The research question of this study is stated as followed: *In what way are the cultural and corporate fields connecting in The Netherlands and which difficulties and opportunities are emerging in pursuing a partnership?*

The cultural economic perspectives on values, spheres, motives, cultural entrepreneurship and the gift economy are used to provide an insight on the issue. To obtain information about the connection, a qualitative research has been conducted. On the basis of eight in-depth qualitative interviews with professionals within the commercial and cultural field, a data generation of perspectives on the subject is presented. Consequently, the theoretical framework is reflected on the findings of the empirical study.

The analysis of the fields demonstrates that cultural organizations are mainly focused on the economic value of corporations, while corporations are pursuing partnerships based on the concept of reciprocity. In addition corporations are searching for the perfect match of the social and cultural values. Their main question is what are both parties gaining from the partnership. Cultural organizations are too much focused on the inside and their cultural values. Corporations move in the market sphere, but this sphere cannot work independently from the social sphere. Building business relationships or a network takes place in the third sphere, the social sphere where people share feelings and values. Cultural organizations are in need of people who understand these issues. In order to connect they need to speak the language and have knowledge of the conditions. The cultural entrepreneur could be the person that makes the connection.

Keywords: Private funding, government subsidies, values, spheres, corporate giving, sponsoring, reciprocity

Preface

Relieved, happy, excited, exhausted, nervous and a little bit proud. That is how I am feeling at this moment, the moment that I am finishing my Master thesis. It has been a long, difficult but also amazing journey. In the beginning of my Bachelor I was not extremely excited about the courses and subjects provided. After my first internship in the third year, everything fell into place. My internship at the theatre, Stadsgehoorzaal Vlaardingen, was a great experience. During the internship my interest in the friction between the cultural and commercial field grew. As a result I decided to follow the Master Program Cultural Economics & Cultural Entrepreneurship. In the second half of the Master I participated in the Erasmus Exchange Program and went to Milan for five months. This foreign experience changed my life in many ways. Living in another country, without my friends and family was incredible but at the same time difficult. I met two of my best friends during those five months and my views on the world, cultural differences, people and food changed totally. After Milan I started my second internship, again my thesis was on hold. However, career wise it was a good decision. At the department of sponsoring and fundraising of the International Film Festival Rotterdam I discovered my passion for organizing events and festivals. As a result, I am working as a sponsor and fundraiser at De Kroepoekfabriek at the moment.

Then the reason why I am telling this story, my thesis. I could not have done it alone so I would like to thank a few people. First of all I would like to thank my supervisor Arjo Klamer and my second reader Berend Jan Langenberg, it was not easy but I made it. I thank the eight interviewees for their interesting views and taking the time and Renske Verbeek, thank you for giving me the opportunity to develop myself. In addition, I would like to show my gratitude to some people that helped me and are close to my heart. Tais, thank you for being such an amazing friend, for all the fun we have and for always being there despite the fact that you live on the other side of the ocean. Corinna, my dear cori, thank you for your love, the hugs and the conversations we have while drinking sterrenmunt tea. Anne marije, thank you for your critical notes, for your support and for your friendship. Pablo, thank you for your support, love, smiles and for being you. Margot, thank you for listening, drinking coffee and all the parties. And last but not least I would like to thank my mother and sister. Thank you for always believing in me. I did it!

Table of contents

Abstract	3
Preface	4
1. Introduction	7
1.1. Motivation topic	7
1.2. Research question & objectives	10
1.3. Relevance of the research	11
1.4. Thesis construction	11
2. The context: A brief note through the history of financing art and culture in The Netherlands	13
2.1. Government influence	13
2.2. Closing the gap	16
3. Theoretical Framework	18
3.1. Public versus private and cultural versus commercial	18
3.2. Realizing value	20
3.2.1. Economic, social and cultural values.....	20
3.2.2. Intrinsic, Instrumental and Institutional values.....	22
3.3. The three spheres	24
3.3.1. The market sphere.....	25
3.3.2. The government sphere.....	25
3.3.3. The third sphere.....	26
3.3.4. Reflection.....	26
3.4. Friction between the cultural and commercial field	27
3.4.1. Cultural entrepreneurship.....	30
3.4.2. Reflection.....	31
3.5. Corporate support	32
3.5.1. Reflection.....	34
3.6. Gift economy	35
3.6.1. The American system.....	35
3.6.2. Reciprocity versus quid pro quo.....	37
3.6.3. Reflection.....	40
3.7. Concluding remarks	40
4. The Research Design	42
4.1 Methodology: Qualitative interviews	42
4.2. The research population	43
4.3. Validity and limitations of the research	45
5. The empirical Study	46
5.1. Decline in government subsidies	48
5.2. Realizing value	49
5.2.1. Reflection.....	52
5.3. Motives	53
5.3.1. Reflection.....	54
5.4. Cultural versus commercial	54
5.4.1. Reflection.....	57
5.5. Partnership	58
5.5.1. Reflection.....	59
5.6. Reciprocity versus quid pro quo	59
5.6.1. Reflection.....	60
5.8. Concluding remarks	61

6. Conclusion	65
7. References	69
8. Appendices	73
Appendix 1: Questionnaires interviews (English version)	74
Appendix 2: Questionnaires interviews (Dutch version)	83
Appendix 3: Interviews (Dutch).....	93
Appendix 4: Schedule of labels qualitative data	139

1. Introduction

On 21st of March 2011 the symposium 'Creative Financing of the Arts' took place. This large session of brainstorming with people involved in the cultural field is a first attempt to blow the dark clouds away that are arising over the art and culture sector in The Netherlands, as a result of the stagnation of government subsidies. What to do? Sit still and wait for cultural organizations to disappear or take action and look for creative opportunities? The latter was the main topic during the symposium (Klamer en Langeveld, 2011). The market, the government and the social sphere need to develop a new consciousness on how to finance the art and cultural sector where creativity, opportunities, values and cooperating are the starting points.

"We tend to use this language of subsidy, rather than the language of investment, which reinforces the picture of the arts as receiving handouts. Actually, it's not. We're investing in something that's a public good ... The army gets money from public taxation, but we don't talk about the subsidizing of the armed forces."

(John Holden)

1.1. Motivation topic

After a year of discussions, speculations and demonstrations it is finally there, the new cultural policy for 2013-2016. Friday the 10th of June 2011 Minister Zijlstra presented the preliminary policy, '*More than quality: a new vision on cultural policy*' (Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid). The upcoming years a retrenchment of 200 million euros is applied on the art and cultural sector of which approximately 125 million euros directly at the cultural infrastructure such as cultural institutions and funds. Besides the cutbacks the government set a new tax rate, from 6% to 19%, on the tickets of the performing arts. This tax regulation will force cultural organizations in the performing arts to raise the prices of the tickets or to alter their policy, which includes their mission and vision, as the deficit of the tax needs to be filled. Organizations need to become more entrepreneurial and less dependent on the government (Cultuurbeleid 2013-2016).

Due to the cutbacks of the government all kind of protests, debates, conferences, online demonstrations and articles discussing the consequences of the declines followed. Most

replies came from the cultural field, as they are the ones that are touched directly. However, what are the facts concerning these recent developments?

Already since the 1980's, the Dutch government is trying to maneuver more to the background and increase the awareness of other resources to strengthen the financial base of cultural organizations in The Netherlands; by introducing concepts such as management, marketing and cultural entrepreneurship; by changing the tax subsidies and by stimulating the search for private funds and sponsors. As a result an increasing apprehension towards the concepts art management and cultural entrepreneurship appeared. There ruled a debate in what way private funding, sponsorship and patronage could be stimulated more (Start, 2008: 75-80).

Despite the significance and stimulation from the government the last three decades, cultural organizations and artist are still too much dependent on the government subsidies in the year 2011. Moreover economist Arjo Klamer, specialized in cultural economics, states that the supply is excessive and it is necessary for the Dutch government to intervene. When done correctly it will create a more vital and qualitative highly art field. The discussions, complains and protests are coming from the cultural side. Typical statements are complains about the fact that the government is not appreciating the values of the art sector and that the support is too little. However, is it the task of the government to appreciate and value? Klamer says, the government is not a human being and cannot value. The Ministry only places her appreciation in a functional matter, without any personal connection. The government is a detached organ that allocates and passes subsidies. Klamer states, when looking for a warm appreciation, you have to go to the public, patrons and other people who have art and culture at heart (Klamer, 2011). Thus, the government implies that cultural organizations should move more towards the private sector. However, the assumption sustains that difficulties still rise when a connection is pursued between the cultural sector and the private sector. An argument for this assumption is that the commercial side (private sector/ for-profit companies) often is an unfamiliar territory for cultural organizations. Minor knowledge on the fiscal possibilities, on conducting a sponsorship deal, on maintaining business relations and on approaching potential donors or sponsors evokes friction and problems between both sides (Twaalfhoven, 2008). At the moment there is no time for

discussion anymore. The upcoming declines of support by the government will lead to curiosity for successful fundraising. Cultural organizations need to get more involved into the private sector, get in search for creative opportunities and need to take chances to create sustainability (Klamer en Langeveld, 2011:9). That brings us back to the beginning of this chapter. Should we sit still and wait for the consequences of the extensive declines or should we take action and search for creative opportunities? As a result of the symposium, 'Creative financing of the Arts', the book 'PAK AAN' (Take this) was developed. The book contains over a hundred ideas of ways to finance the arts. Several ideas were presented during the symposium and some even received a price. According to Klamer, this demonstrates the possibilities to find new means in the private sector. People, whether companies or individuals are willing to participate in the arts. The trick is to make a connection and build relationships. Furthermore, cultural organizations need the willingness to change their attitude (Klamer, 2011). The message appears to be apprehensible. However, how are the recipients, the cultural organizations and private parties that have to step in, coping with these acknowledgements? In what way are cultural organizations in The Netherlands dealing with the private sector? Moreover, how is the private sector associated with connecting to the cultural sector?

Besides reading a lot of articles and reviewing new developments on this subject, practical experiences consolidated the motivations for researching this topic. During the Master program Cultural Economics and Cultural Entrepreneurship (CE & CE) the different values within the non-profit and commercial field and the friction between commercial and artistic points of view were wide reviewed topics. This friction became even more noticeable after two internships, an internship at theatre the Stadsgehoorzaal in Vlaardingen in 2006 and an internship at the International Film Festival Rotterdam at the department of sponsoring and fundraising in 2009. Both organizations are consistently in search for alternative resources to create more financial sustainability. However, a consciousness of the importance of financial resources within the organizations is still not a common thought for everybody. Engaging more sponsorship deals, developing special programs to attract private patrons, creating friend associations and exploiting the venue to gain more income, are several examples of alternative financial resources conducted by these organizations. During these internships, the interest in the way cultural organizations gain their financial resources grew. Both

organizations receive government subsidies. However, both are constantly searching for new resources and possibilities concerning private funding. At the moment I am working as a sponsor and fundraiser at De Kroepoekfabriek, a venue that is focused on the development of young talent of performing arts. Again my practical experience provides a clear view on how cultural organizations are dealing with the government and the private sector. Especially the way cultural and commercial organizations are connecting. The directors, marketers and fundraisers are balancing on the line between commercial activities and cultural believes. As a result of these experiences my interest on this topic grew and led to questions such as, in what way can a connecting with a commercial company be pursued without loosing values out of sight? I noticed that cultural organizations have to be creative and speak the same language as the potential financier without only focusing on the money they could gain. Moreover, they have to build a strong network and invest time in the relationship with their stakeholders. However, what does the cultural economic perspectives tell us and more important what is the point of view of the cultural and commercial organizations in general. As a result of everything obtained from the Master program, from discussions, from articles and from my practical experiences this research finds its way.

1.2. Research question & objectives

As mentioned above, my motivations for this research led to numerous questions. In what way are cultural organizations in The Netherlands dealing with the private sector? How are corporations allocating in the cultural field? In what way are relationships between a corporation and a cultural organization evolving? What are the different points of view? Which values play a key role in making the connection? In which sphere is the connection pursued? Initially this research was totally focused on sponsoring of the arts. However, after conducting all the interviews and reviewing more recent articles it became clear that it is not only about sponsoring, when we speak of corporate support. Therefore, the main focus in this research is on the connections and the partnerships that are evolving between both sides. The different acknowledgements and questions are formulated into the following research question:

In what way are the cultural and corporate fields connecting in The Netherlands and which difficulties and opportunities are emerging in pursuing a partnership?

The aim of this thesis is to explore the field of corporate support in the form of partnerships. By creating a framework of different points of view, values and motives new insights are provided on the positions and perspectives of cultural organizations and commercial corporations in The Netherlands, particularly in this time of change. To what extent does the cultural economic perspective provide an insight to the issue? Moreover, the framework demonstrates a clear view on how both parties are realizing value, as they operate in different spheres. This defines the way in how they are dealing with each other's conditions, values and motives and illustrates a glance at current and future developments.

1.3. Relevance of the research

I am aware of the fact that this is not a new subject to research. In the past, studies were dedicated to the motivations of sponsoring and the relationships between the cultural and the commercial field. However, most of the time the focus was on the problems and discrepancy between both worlds. Even though this research is also elaborating on the difficulties, the results of the qualitative analysis are also presenting creative solutions, opportunities, examples of success stories and more positive perspectives on the matter instead of only focusing on the problems. Moreover, we assume that as corporations are focused on gaining profit and image building that their incentives to get involved in the arts are of a profitable nature. However, is this true? Is there always a market transaction, an exchange of quid pro quo or is corporate involvement more than the exchange of money for a good? Recent developments led to curiosity to new possibilities in building partnerships between the cultural and commercial field. This research provides new fresh insights based on the experiences and visions of several people who are moving in these fields and who are dealing with these issues. Therefore, the results of this research will not consist of facts and figures, but will present an exploration of current developments.

1.4. Thesis construction

In order to answer the research question, I conducted a qualitative research based on several interviews. Before the analysis of the data is presented, a historical background and different theories need to be outlined. In the following chapter a glance at history is casted. The historical framework consists of an outline of the financing of cultural organizations in The Netherlands up to the current developments. Moreover, different notions from the past

on the difficulties and opportunities in connecting cultural and commercial organizations are described. The following chapter consists of a theoretical framework. In order to close the gap between the cultural and commercial field, it is important to establish the values and characteristics of the spheres (environment) in which both sides are moving. Therefore, the framework consists of several theories on values and spheres. The observations of these theories are leading to the discussion of this research. In what way are the corporate and cultural field connecting? As the relationship is the base of the connection at the end of the chapter, several notions on relationships are demonstrated. These theories are used later on to reflect on the analysis of the empirical study. Subsequently, the chapter presents several hypotheses. Chapter four is focused on the research design. Which methods are applied and which data has been collected? Chapter five presents the results of the research. In order to explore the relations between cultural organizations and corporations, interviews with eight professionals from both fields took place. On the basis of in-depth interviews with different professionals in the fields a framework of values and incentives that play an important role in making the connection is created. The framework is analyzed and used to provide an answer to the research question. Consequently, chapter six demonstrates the conclusion and suggestions for further research.

2. The context: A brief note through the history of financing art and culture in The Netherlands

As stated before a lot of developments regarding the financing of art and cultural field took place these past decades and are, at the moment, on top of mind of politicians, art directors, marketing managers and other parties involved in the cultural field. To create a solid theoretical base and conduct a thorough qualitative research, it is important to present a more extended context in which these developments are placed. Therefore, a glance at history is casted. Assumptions throughout the years, concerning financing art and culture in The Netherlands are demonstrated as well as assumptions on corporate support.

2.1. Government influence

A lot of cultural organizations and art collections in The Netherlands, which are today public property, originate from donations or contributions from private funders. For example the elite, patrons, wealthy entrepreneurs and prominent families played an important role in the establishment of most art museums in The Netherlands. These investors in art were the early 'cultural entrepreneurs' of the nineteen and twentieth century (Rienstra, 2006:6). Investing in art created a certain reputation and by presenting themselves as a patron of the arts these groups showed their fine taste. Acknowledgement, preservation of art, regional pride, status and pride towards the family were motives for being involved and invest in arts. Private funders preferred donating art collections to governments instead of leaving it to family or friends, as wealthy people could obtain less honor by doing the latter. The donated art was exhibited in public accommodations. Sometimes funds were created to build and exploit these accommodations. In most cases the exploitation costs were placed at the state or municipality. Unintentionally, these gifts contributed to the expansion of the influence of the government as the foundations and private funds were focused on acquiring more and permanent government subsidies. Therefore, private art collections became progressively public goods, which were accommodated in subsidized foundations and funds, government institutions, municipalities, provinces and the state. Consequently, the interest of personal honor towards institutional prestige decreased. The influence and importance of private funding decreased and influence of the Dutch government increased from the 1940's (Kempers, 1990: 74-88). Therefore, it is stated that before World War II the Dutch government scarcely provided financial means for the arts. In some exceptions private

initiatives were taken over or supported by the state. However, the commitment of the government mostly focused on other matters.

World War II had created an impulse and the financial and organizational frame of the cultural policy in The Netherlands found its way in the 1950's. The activities of the artist's opposition and the influence of the German occupying force led to a more fruitful climate concerning government support for the cultural field (Van Dulken, 2002: 11-12). From the late 1950's the policy, which was oriented towards reconstruction, meant an increase of government subsidies to the cultural field. An extensively increase in the state expenses to the cultural field became really feasible after 1960. The government presented new objectives as a result of the implemented cultural policy. These objectives contained preservation, spread and renewal (Kempers, 1990: 120-124). Private organizations became part of the new museum ordainment. The following years the influence of the government increased and most important the subsidies for the arts provided by the government became indispensable for most cultural organizations.

Since the 1980's the Dutch government wants to change the center of gravity when it comes to the incomes of cultural organizations. They want to make artists and cultural organizations aware of the fact that financing is their own responsibility. For example, the government introduced the 'own income standard', which meant that cultural organizations have to obtain at least 15% income by themselves (Van den Braber, 2008: 30-33). Thus, the problem that occurs is amongst other things a result of the government influence. Cultural organizations are too much depending on subsidies, but it was not until the 1980's that the government tried to create consciousness and increase the awareness of additional resources. Moreover, economists did not study these issues until the government set boundaries and demands upon the cultural organizations, about a stronger management and marketing policy. Before the 1980's the concepts, marketing and management were hardly discussed in the cultural field. (Van Puffelen, 2000:79).

After the government started to cut subsidies and changed their perspectives, more awareness of marketing, management and attracting additional resources grew. However, the climate in The Netherlands of gaining donations from private parties or getting involved

with corporations was not a common thought. Initially, cultural organizations showed skepticism towards the private field. They were concerned about the autonomy of the art field. Would private parties such as corporations for example have influence on the product and the public? However, reality demonstrated that these objections and skeptic thoughts originate from not knowing what to expect from corporations and sponsor deals (Hitters, 1996: 173). In an article in the NRC Handelsblad on the 31st of May 1991 it is stated that, cultural organizations were mostly oriented on government subsidy and failed to build a strong relationship with companies. Most cultural organizations operated with a subsidy mentality and did not know how to maintain relationships with their sponsors' ones they gained them (Kleef, 1991). This skeptic attitude resulted in a moderate or even low sponsoring climate in the 1990's. According to Hitters, in The Netherlands the sponsor climate was dominated by quid pro quo-contracts. Compensations are expected which scares off the cultural organizations. Both parties did not seem to speak the same language. (Hitters,1996: 173)

Moreover, there is a paradox in the attitude of the government towards the phenomenon sponsoring in the cultural sector. On the one hand the government encourages the acquisition of sponsor deals. While on the other hand its territory of responsibility for the arts is strongly defended. Bevers: "Taking care of the arts belongs to the domain of the welfare state which barely concede ground, even in times of economic crisis and recession". (Bevers, 1993a: 107) Moreover, Bevers states that sponsoring should exclusively be seen as an additional source of income alongside the structural government subsidies. "No matter how thriving the organization is eventually the government starts to interfere and takes over the entire financial responsibility" (Kremer, 2007, 13).

In addition, according to Renee Steenbergen the wealthy people and commercial corporations in The Netherlands are more reserved when it comes to donating or participating in the arts. For decades, the Dutch subsidy system was established in a way where cultural organizations were accustomed to being supported by government subsidies almost completely. According to Steenbergen, the subsidy system made the Dutch cultural organizations arrogant towards private parties. As for decades they did not need them. Moreover, high tax regulations scared off individual gifts (Steenbergen, 2006). Private

donations did consistently exist. However, this was done mostly anonymous and not at an extreme level. The patrons barely took the spot light after granting an amount of money. Cultural status and power were the main incentives, but took place backstage and not in the eye of the public. Flaunting with generosity was considered not done. The current debate about increasing patronage also designates this feeling. According to different parties involved in the debate, patrons should claim recognition for their generosity. As a result, more people will follow the example (Van den Braber, 2008: 30-31).

More current perspectives observe an increasing influence of private funding, the market and corporate giving. In the past ten years advice agencies are arising in The Netherlands, which are specialized in connecting and advising the cultural organizations in attracting private funds, such as sponsors or patrons. These agencies confirm that there are a lot of opportunities with regard to connecting cultural products to commercial corporations. Although it seems as if companies present themselves passively, with creative well considered compensations, companies are willing to invest in arts. Advising agency Leenaers Verloop states that cultural organizations seek to focus on the money, while companies want to invest in a product they feel attracted to. Therefore, finding the appropriate match is crucial (Nuchelmans, 2008:22-23).

2.2. Closing the gap

The long history of financing cultural organizations since their origin, demonstrates that the balance between all different financial resources of cultural organizations in The Netherlands is not solid (Kempers, 1990: 130). However, what are the current numbers? What is the size of the art and culture market? To give an answer we first need to establish what is taken into account. If the whole book, music and film industry is counted, on top of art museums, art auctions, galleries and theatre performances and venues the market contains roughly 8-9 billion euro, according to numbers provided by the Ministry of OCW. Approximately 2,6 billion euro (ca. 28%) of the amount that circles towards cultural organizations comes from the Dutch government. The municipalities are with 1,6 billion euro the main government financers, the state provides 1 billion euro and the provinces give circa 200 million euro (Van den Berg, Federatie Cultuur, 2011). In practice, most is divided by the public funds such as Fonds voor de Beeldende Kunsten and Nederlands Fonds voor de

Podiumkunsten. Besides the government subsidies, annually 500 million euro is derived from the private sector of which around 300 million euro is coming from sponsoring and 200 million euro is retrieved from donations and private funds (Wolfs, 2009, 72). Subsequently, roughly 5,5 billion euros are coming from the market, by ticket sales, product sales and so on. These numbers show an asymmetric balance between the different forms of income of cultural organizations in The Netherlands. As 28% of art and culture market is coming from the government, approximately 6,5 % is derived from the private sector and 65% are revenues of ticket and product sales. What the 65% contains precisely is difficult to establish. Considering, that the distribution of books, films and music are part of these numbers, we could conclude that these numbers are not only representing the non-profit sector. As these industries could be profit oriented as well.

Assuming it is desirable for cultural organizations to create a more solid and balanced financial situation, new resources need to be obtained. Engaging these resources such as income through sponsoring, donations from patrons, contributions from funds and creating higher ticket sales, requires certain characteristics, insights and knowledge on the additional resources. In this research we explore one element of this issue, namely corporate support. What are the characteristics of the cultural and corporate field, in other words, which products are they supplying, which values are they realizing, in what sphere/ domain are they moving and which type of relationship could both fields pursue? Different cultural economic perspectives provide answers to these questions and are used to reflect on the empirical study.

3. Theoretical Framework

The historical framework demonstrates a discrepancy between cultural organizations and their financial resources. Cultural organizations are being too much dependent on certain resources or there is a lack of involvement and income of other resources. Which elements define these issues and the decision for certain parties to get involved in the cultural field?

The decision to sponsor a cultural organization, preferably over for example a sports event, the decision to buy a piece of art instead of a new car, the decision to donate an amount of money to your local theatre instead of your local football club, the decision to go to a museum or a performance instead of going to the zoo or the decision to watch a certain film, all these decisions contain a certain incentive, which is linked to the valuation of a product. What makes a cultural product different from any other product? According to Arjo Klamer you have to look at the values that influence the decisions concerning cultural goods (Klamer, 2001). The realization of values takes place in different spheres, in the market, in the government and in the third sphere (Klamer and Zuidhof 1998: 8). Considering corporate giving, in which sphere are they realizing their values, but more important in which sphere are they seeking a connection with cultural organizations?

To overcome confusion about the different fields that are mentioned in this research, definitions of the public and the private sector and the cultural and commercial field are presented first. Secondly, we will take a closer look at how different actors are realizing value within their organizations and in which spheres the values are realized. These spheres will enclose certain conditions and languages, which leads to a discussion and tension between the distinctive fields. Which cultural economic perspectives provide solutions and opportunities to clear the discussion and relieve the tension? This theoretical framework will form the base of the analysis. Consequently, with a critical note concluding remarks and various hypotheses are demonstrated.

3.1. Public versus private and cultural versus commercial

In this research I refer to several fields, namely public, private, cultural and commercial. The first distinction is the public sector versus the private sector. The government represents the public sector. Organizations or facilities that are publicly owned or subsidized by the

government, receive funds raised from taxes from central and local government bodies. On the other hand, the private sector consists of consumers that purchase the ticket to go to a theatre, the sponsoring of companies, donations by companies or individuals or volunteer labor, in other words, all transactions that take place in the market or in the private/personal sphere (Towse, 2003: 5).

The second distinction in this study is between cultural organizations/ the cultural field and corporations/ the commercial field. Despite a few exceptions, for instance Joop van den Ende Theatre Productions or large movie theatre companies, almost all cultural organizations in The Netherlands are non-profit. Therefore, when a reference is made to the cultural or commercial field in this research, I refer to non-profit versus for-profit organizations. In an article by Dick Netzer about non-profit organizations the difference is widely discussed. Non-profit organizations are characterized by the fact that the managers or directors of the organizations do not own the enterprise or have an economic interest that can be sold to other firms or individuals. Moreover, any surplus or revenue over expenditures (profits) cannot be cashed by the managers or directors, but must be reinvested in the organization with the purpose to fulfill the vision and mission. The extent to which non-profit cultural organizations are formed and function can differ among countries (Netzer, 2003: 331). By describing the characteristics of non-profit organizations, the features of for-profit become clear as well. People with an economic interest own for-profit organizations. The aim of these organizations is to gain as many profit as possible. Other differences between both sides can be recognized. For instance the unit costs are likely to be higher in the non-profit sector, as the for-profit sector want to keep the costs low to ensure that there is more profit. Moreover, the fixed costs are very high relative to the variable costs in the non-profit field. The cost structure of for example a production in the performing arts or in museums differs from for-profit organizations. Only when an exhibition or performance can have a very long run, the fixed costs can be more modest and thus admission charges can cover costs (Netzer, 2003: 333-334).

The definitions of the different fields are clear. These definitions already indicate differences between the fields. Differences concerning the products they offer, the values they are realizing and the way they are operating. These distinctions are precisely on discussion in

this research. Which characteristics and values are causing difficulties or could create opportunities in connecting different fields?

3.2. Realizing value

Goods, whether cultural or in general can realize different kind of values. Realizing value is a dynamic process, in which people have to find out how to evaluate, revalue or devalue certain goods (Klamer, 2001). Art tends to be realized as a common good, a good that is shared by a group of people. Therefore Klamer states, realizing the value of art requires the inclusion in one conversation or another in which commonness can come about.

(Klamer,2006:6). People can develop values and adopt new values therefore values may change. Klamer calls this process valorization, the alteration and acknowledgement of a value is specifically of importance considering the valuation of cultural goods (Klamer, 2001). For example, sometimes you need to learn how to appreciate contemporary art. You need to know the context in which the art is placed. Therefore, you need to develop values.

3.2.1. Economic, social and cultural values

Klamer distinguishes three types of values, economic, social and cultural. Economists speak of the valuing of a good, in terms of the price of the good. It focuses on the moment of exchange. The economic value of a cultural good is what people are willing to pay for it. Economists tend to be consumer oriented and are focused on making profit. The economic value is arranged around supply and demand. In an article by Klamer an example of a economic argument to justify a new theatre, demonstrates the meaning of economic value: 'When cultural producers have to justify a new theatre, the expansion of a museum or the conservation of an archeological site in this climate, their best argument is to point at the income that the investment will generate, by way of jobs created and additional tourist spending in the local economy' (Klamer, 2001:5). However, this example also demonstrates the other values, as more interactions take place in creating a new theatre. What does it mean for the community? What does it mean for the cultural status of the city? Which type of performances is the theatre going to expose? Therefore, the social and cultural values need further explanation.

Considering the example above, when you ask the question, 'what does a new theatre mean for the community', a social argumentation is required. Social values are the values that are appearing in the context of interpersonal relationships, groups, communities and societies. Values such as, belonging, being member of a group, identity, social distinction, freedom, trust and friendship are evolving. It is stated that people are more captivated by social values in their daily life than for example economic values. Relationships, love, respect, tolerance and so on are valued constantly, while economic values are determined differently and less frequently (Klamer, 2001: 6).

It appears that cultural goods derive their values mostly from social ones, for example in the Dutch policy they focus on the fact that culture should connect people, pay attention to minorities and should create a better community (social values). Nevertheless, what makes cultural goods cultural are their cultural values. These are the values that induce a quality over the economic and social values (Klamer, 2006: 7). Throsby argues that economists need to take the cultural perspectives seriously. He places values such as, aesthetic, spiritual, social, symbolic and historical, to cultural values. However, he treats those values as given, as inputs in an economic process. Cultural values become like preferences that people hold. As stated before, people have to find out how to deal with values, how to evaluate, revalue and devalue (Klamer, 2001:3). In addition, Herbert J. Gans asserts that the choice of people for art and entertainment is still influenced by their socioeconomic resources, symbolic as well as material. He also acknowledges that the difference in cultures plays a role in taste formation and the choices people make concerning art (Gans, 1999).

Cultural values convey a sense of meaningfulness to life (Klamer, 2006: 8). David Kombrink discusses this statement in the article, 'Cultural capital and well-being'. Kombrink explores the relationship between cultural capital and well-being. According to Kombrink, cultural capital refers to the accumulated cultural values, which enrich life over economic and social dimensions. Capital can be described as stocks of values that generate flows of values. Every return of value is the result of some kind of capital. Cultural capital is the capacity to inspire, be inspired and to generate meaning. To award symbolic meaning to goods, activities, or life in general. The values that are produced within cultural capital are considered the most important values, the values that can give quality to people's life. Most aspects of the good

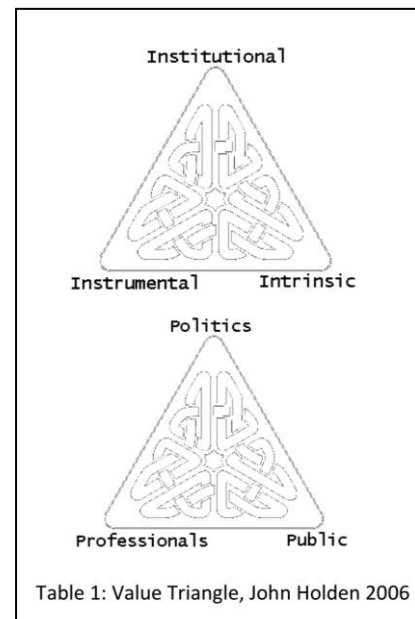
life are not priced or for sale and cannot be bought in markets. Subjective well-being appears to find its source in social relationships. Moreover, wealth and income seem to have a minor influence on well-being. People need social and cultural capabilities to realize a good life. (Kombrink, year unknown). In the same article the definition of cultural capital, according to Pierre Bourdieu, is mentioned. Cultural capital is a power resource consisting of cultural competencies, which can be used to generate economic income and to gain social status. Cultural capital acquires a certain taste. A work of art has meaning and interest only for someone who possesses the cultural competence. People's preferences and cultural ability need to develop and are a result of upbringing and education (Kombrink, year unknown). The fact that cultural products acquire certain taste and preference and induce a quality over economic and social values makes cultural goods different from other goods. Investing in cultural goods can cause difficulties as public and private parties such as the government, patrons and corporations, all value differently. In the following paragraph a second layer of values is presented, intrinsic, instrumental and institutional, which are generated by publicly funded culture. These values demonstrate the relation between the different stakeholders, the government, the cultural organization and the public. Moreover, it illustrates the discussion that evolved around publicly funded culture and the balance between the different resources.

3.2.2. Intrinsic, Instrumental and Institutional values

In order to elaborate further on the understanding of the valuation of cultural goods and their characteristics, another more in depth perspective on cultural value is provided. In addition to the values described by Arjo Klamer and David Kombrink, John Holden categorizes three types of value that are generated by publicly funded culture, namely intrinsic, instrumental and institutional. These values demonstrate the link between the different stakeholders that are involved in the cultural field and especially show the strong ties with the government. Holden's values demonstrate which considerations play a role in realizing value from a political, professional and public perspective.

Holden created the value triangle, a model that illustrates the three ways in which cultural value is generated (see table 1, first triangle). The instrumental values are associated with the additional effects of culture, where culture is used to achieve a social or economic goal.

These types of value are often disclosed in figures and tend to be captured in output and impact studies that discuss the economic and social significance of investing in the arts. Examples of instrumental value are, the amount of local employment created by tourist visits to a new constructed theatre, or the results of pupils participating in an educational film project. Unfortunately, achieving instrumental aims alone cannot provide a sufficient image of the value of culture. It is difficult to establish whether capturing instrumental value is a direct and cost-effective way of achieving a particular social or economic aim



(Holden, 2006). Intrinsic values are associated with subjective experiences of culture intellectually, emotionally and spiritually. These kinds of value can be applied to different fields. Intrinsic values are consigned to statements such as, 'I love this glass', 'I hate this book', 'this makes me feel special' and so on. Intrinsic values are experienced at an individual level, which makes it difficult to consider mass outcomes. Therefore, you will find intrinsic values in qualitative assessments, personal testimonies, anecdotes, case studies and critical reviews. Intrinsic values are set to create discussions, as it raises aesthetic questions (Holden, 2006: 14-15). The third set of values is institutional values. These types of values are applied in processes and techniques that organizations adopt in creating value for the public. Institutional values associate the role of cultural organizations not only as mediators between politicians and the public, but also as actors that develop and change the public values. Cultural organizations should be considered creators of values. The way cultural organizations connect with their public is of importance in this sense. They have the position of being a public service and are creating 'public value'. The organizations are creating public goods, enhancing trust and respect among citizens and developing a base for sociability and the enjoyment of shared experiences (Holden,2006: 17-18)

The second triangle (see table 1, second triangle) demonstrates the relationship between the three parties involved in the cultural cycle, namely the public, politicians/ policy makers and professionals. When considering these three actors, a process occurs of how public funded culture is evolving. Holden describes the process as following: The public votes for

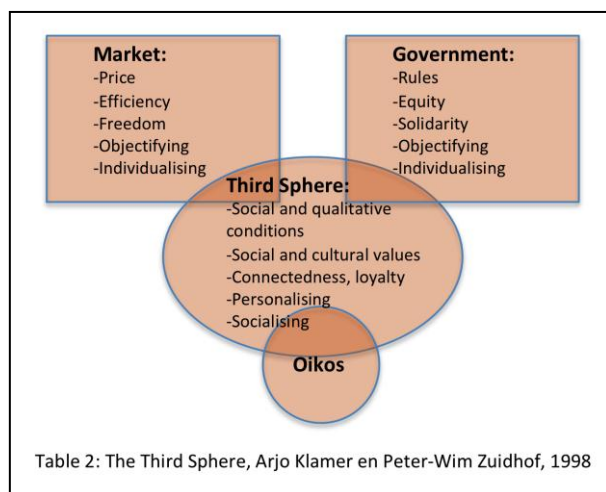
politicians, the politicians set a policy and decide on the financial resources that they are prepared to commit, the professionals in the cultural organizations make their products and offer it to the public to consume and funders (councils, funds, municipality) form a link between professionals and politicians and establish whether government aims are being followed (Holden, 2006: 20). This additional dimension emphasizes the difficulties in the relationship between the three groups. Politicians have a main concern of instrumental outcomes; professionals are primarily focused on intrinsic values and the public is evolved in both intrinsic and institutional value (Holden, 2006: 32). By investing in publicly funded culture, each of the stakeholders contributes to the realization of cultural value, as each party has different goals, motives and values (economic, social and cultural). Subsequently it demonstrates the discrepancy between the parties. For instance, government policy is focused on institutional values, which should create value for the public. Cultural organizations are considered a public service and public goods. However, is it the right of the government to create the value for the public? Should the public realize the value themselves?

Holden's value triangle is used in this research to create a better understanding of the recent developments in The Netherlands. The discussion is all focused on the values of the government and the institutions. However, an important party involved is forgotten, the public. As stated in the introduction by Klamer, these are the people that actually realize the value and have the art and culture at heart. Thus, cultural values are identified by intrinsic, instrumental and institutional values, which are realized by different stakeholders. The stakeholders operate in different spheres/ domains, namely the government, the market and the third sphere. By establishing all the spheres in which cultural organizations are moving, the difficulty of valuing cultural goods will become clear and it illustrates why these relationships presented by Holden are important for this research.

3.3. The three spheres

Indirectly John Holden indicates three spheres, namely the sphere where the politicians move, the sphere where the professionals move and the sphere where the public moves. According to Klamer and Zuidhof the realization of values takes place in the market sphere, the government sphere and the third sphere (see table 2). We could say that the politicians

stand for the government sphere, the public for the market sphere and the professionals' move somewhere in between all spheres. Arjo Klamer and Peter-Wim Zuidhof add another sphere, the third sphere. All these spheres have their own conditions, require certain rhetoric and different types of relationship are being build. For this research it is important to illustrate these conditions and relationships, as it will expose the opportunities and difficulties in connecting the cultural and commercial field.



3.3.1. The market sphere

The market is focused on quid pro quo, I have something valuable for you, and you have something valuable for me. Market transactions take place in the invisible hand of the price mechanism. Price, efficiency, freedom, objectifying and individualizing are the keywords in this sphere. The transactions of goods are in exchange for

something of comparable value and money generally plays a role (Klamer and Zuidhof, 1998: 8). In the market sphere economic values are being realized. Price efficiency and gaining profit are characteristics. These values are also characteristics of the commercial field, as presented in the historical background. Commercial corporations are moving in the market sphere. However, is this always the case? Considering corporate sponsoring or donations to the national opera, are these also market transactions or do these take place in a different sphere?

3.3.2. The government sphere

In the government sphere transactions are established by means of political processes and bureaucratic procedures. The main motivation for the government to place a transaction in any kind of field is market failure. The government takes charges of for example health care or culture on the assumption that it generates a more balanced distribution than the market does. In case of the cultural field, subsidies are given in order to support the cultural sector (Klamer and Zuidhof, 1998: 8). The values and focus within both spheres are distinctive.

3.3.3. The third sphere

The third sphere is an informal sphere where social and qualitative conditions, social and cultural values, connectedness, loyalty, personalizing and socializing are the main features (Klamer and Zuidhof, 1998: 8). People like to realize a sense of identity, be part of a community where solidarity and security are values (Klamer, 2006: 8). This sphere is different from the market and the government. Considering the financial resources of cultural organizations, this sphere contains for instance donations by individuals and corporations and voluntary labor. Relationships of reciprocity, gifts and informal associations characterize this sphere. In an advanced phase of setting the theory of the spheres, Klamer adds a fourth sphere, the oikos (see table 2). The oikos, could be seen as a derivative of the third sphere. The oikos is going one social step further. This is the personal sphere where people realize common goods like families, a sense of care and mutual responsibility (Klamer, 2006: 8).

According to Klamer and Zuidhof the most important transactions take place in the third sphere. For example, the intrinsic motivations to go to a museum take place in the third sphere, in the relationships with other people. An interesting observation is that it is stated that within the entrepreneurial world the social sphere is also the most important. The market could not work independently from the social sphere. Being focused on the market and the price of the cultural good is a characteristic of the market sphere. Making new business connections and building a network happens in the social sphere (Klamer & Zuidhof, 1998). This acknowledgement partially answers the question whether transactions between the corporate and cultural sides are always considered market transactions. The third sphere and social values play an important role in seeking a connection. Social and cultural values that are realized in the third sphere, are needed in building relationships, whether a business or personal relationship.

3.3.4. Reflection

In the light of this research what do these values and spheres tell us? As the theories demonstrate, the valuation of cultural goods in the spheres can be observed from different perspectives. Different languages are spoken, different conditions are ruling, different types of relationships are built and therefore different connections are made. These differences

can create misunderstandings, problems and threats when connections are made between different stakeholders. Realizing value is subjective and people need to develop values. All parties involved in cultural activities, professionals, politicians, companies and the public are focused on different values. Which assumptions are made concerning this study? The theoretical overview illustrated that cultural products are different from other goods. The cultural value makes this distinction. Corporations are for-profit organizations focused on profit maximization. However, the market transactions could not take place without social activities, as making business connections and building networks take place on a social level. Consequently, when a connection is pursued between these fields the following two assumptions are made:

Hypothesis 1:

The connection between cultural organizations and commercial corporations is not about realizing economic value, but about realizing social and cultural values.

Hypothesis 2:

Connecting cultural organizations and commercial corporations takes place in the third sphere.

Whether these assumptions are acceptable is explored in the empirical part of this research. The differences in valuation, conditions and rhetoric within the spheres, led to the discussion that is held in this research. What are the problems in connecting the cultural and commercial field and how to connect them? Before we can explore the field as such, these acknowledgements are outlined and notions on opportunities are presented.

3.4. Friction between the cultural and commercial field

For a long time the conversation took place between the cultural sector and the government. In general the public and the market were taken out of consideration. Cultural organizations were particularly focused on receiving legitimacy from the government. John Holden also acknowledges the discrepancy between the different spheres. Holden states; the misunderstandings that appeared are a result of a debate that took place only between the professionals and the politicians; the public was an invisible group in this closed conversation. A focus was on the satisfaction of funders such as municipalities and public funds rather than the cultural organizations became self-generating organizations with a

strong tie to their public. As a result, the public has no feeling with the cultural products and has a little concept of the way organizations are operating. According to Holden, commercial corporations deal differently with the public. They provide an annual report which is publically pressed on for instance their website, it will elaborate on its business and future plans and all the shareholders are involved in the process. In contrast, cultural organizations are not organizing public meetings, the annual report is mainly focused on the funders and only sent to a few other parties, the report does not include future plans, the public therefore has got no idea of future developments, financials, structure and so on and they do not know how the board is allocated. The public may know the director or whether it is a non-profit or commercial organization, but after that the knowledge about cultural organizations ends. Cultural organizations are not transparent in comparison to commercial companies. Consequently, the public sees cultural organizations strongly linked and focused on government subsidies and not directed to the outside (Holden, 2006: 53).

According to John Holden, the head of development at the British think tank Demos, people tend to speak the language of subsidies instead of the language of investment. Awareness of considering art as a public good should emerge. Moreover, he observes a development. "You're getting a population that is much more highly educated than it used to be; you've got economies that are predicated on creativity and innovation, which must mean that people are bound to be more interested in culture; and perhaps most importantly, work and nationhood no longer provide people with a clear-cut sense of identity," he says. "The net result is that culture is becoming far more important in the formation of our identity" The number of people involved in the arts is increasing. Holden recognizes that culture is not accepted everywhere as a sort of natural public good. It seems to be still under attack from parts of the media and parts of politics, as a kind of extra or a luxury people can afford after they have paid for everything else. To Holden that seems to be a very backward-looking view of what culture is doing in contemporary society. He thinks politicians need to catch up with where culture is because it is an increasingly part of people's lives (Holden, 2006). In addition, in the discussion of public versus private goods it is arguably that the most important class of goods of all, the class of *common goods*, is the correlation between both. Common goods are the goods that are shared by a group of people in consumption and possession. Klammer suggests that art can be a private good, may be a collective good, but

foremost is a common good. Common goods endure a dominant role in our lives. Taking common goods into account makes all the difference. They can account for our cooperative behavior, altruistic actions and loyalty, for the prevalence of trust, for a sense of social responsibility, for the role of the third sphere and for the way the arts function (Klamer, 2004).

However, who is responsible for the cultural goods, or better formulated who is taken responsibility for the cultural/ common goods? All these acknowledgements led to a widespread friction between cultural and commercial activities, a suspicion towards market-like transactions in the world of the arts. Why step into the market with all its conditions, while the government provides you with subsidy and only asks for a justification and evaluation. Moreover, some artists do not like to sell their work to the highest bidder; they rather sell their work to someone in their environment who they care for. This is also appearing when it comes to sponsorship deals. Cultural organizations are keeping commercial companies on hold. Even when cultural organizations are associated with marketing and management, artistic and social incentives and values overrule the economic ones (Klamer, 2003).

According to Hans Abbing this is a result of the divided character of the art world. Artists are still holding on to the ideals of their arts, rather than focus on financial returns. In other words, artists are placing their artistic values above economic ones. Moreover, it is declared that artists and cultural organizations can only be successful when it is aware of both the cultural language as the language of the market, such as pricing, marketing and financing (Klamer, 2003: 467). Therefore, a cultural organization needs to adapt to the conventions, processes and rhetoric that is appropriate in a certain sphere. When moving in the government sphere, cultural organizations or artists are focused on generating subsidy. They have to fill in forms, focus on the opinion and critics of the experts that decide and connect with the cultural bureaucrats that allocate the subsidies. The reason for artists to alter in this sphere is the acknowledgement of a certain value of their work and it allows them to avoid negative values that link to the market sphere such as commercialism, rationality and anonymity. In contrast, an artist in a market sphere has to be aware of its asking price, he has contact with dealers and producers, it requires knowledge on marketing and public

relations and needs to speak the same language as the parties involved in the market and the third sphere (Klamer and Zuidhof, 1998). These last observations are precisely the issue in making a connection between the cultural and commercial field. The main issue, limited funding for cultural activities, is a discussion led by the government and the professionals (cultural organizations), the market and the third sphere were never considered main players as organizations. Recent developments are putting them back in the game. Especially when cultural goods are considered common goods. However, is a connection possible and in what way? The market constrains the cultural field to value in prices and to speak a specific language. While measuring in terms of prices, can devalue certain goods such as, love, friendship, religion, scientific work, ethical principles and maybe art as well (Klamer, 2003). On the other hand, using social abilities to build a network and strong business ties is required as well. Economists tend to focus on the spheres of the market and the government, as businesses, governments and markets account for the gross national product. However as demonstrated before, the most important transactions take place in the third sphere. Characteristics of a market oriented organization such as, networking and making new business connections, take place in a social setting (Klamer and Zuidhof, 1998). Therefore, the conditions and languages of the different spheres are not as clear as expected.

Current developments are asking for out of box thinking, with a focus on external parties besides the government. Cultural organizations need to understand the conditions and languages of the other spheres. Besides, as Abbing stated, they need certain knowledge of pricing, marketing and financing. Cultural organizations are closed to the outside, the public, while corporations are much more transparent. Obtaining new resources, such as income through sponsoring, donations from patrons and the public, contributions from funds and creating higher ticket sales, requires entrepreneurial characteristics from the directors of cultural organizations. There is a need for cultural entrepreneurs.

3.4.1. Cultural entrepreneurship

As the historical framework illustrated the investors in art and cultural institutions in the nineteenth and twentieth century were the early cultural entrepreneurs of their time. The

concept, as it is known at the moment, is introduced in the 1980's when management, marketing and entrepreneurship became well known concepts in the cultural field. The cultural entrepreneur is characterized by his alertness to opportunities. The entrepreneur is creative in terms of artistic content, in the way of organizing the conversation and arranging the finances. Furthermore, the artistic content is his passion, he shows a lot of commitment and he has the ability to pursue people to invest in the product or to work for him. In addition, the cultural entrepreneur has a vision, the courage to take risks with hope and faith in mind. The cultural entrepreneur is foremost working in the third sphere, the market is an instrument and economics is subsidiary (Klamer, 2006). People are not entrepreneurial on their own, there need to be a responsive environment. Convincing others to participate in the project plays an important role in connecting to the environment. This could be difficult as taking risks is quickly seen as reckless behavior in The Netherlands. For instance, in the American culture entrepreneurship is favored, in both the corporate as the cultural field. Socializing, marketing, networking and engaging contacts on a formal and informal level, with always your goal in mind, is common in the United States. However in The Netherlands cultural entrepreneurship is not entirely accepted yet. The main focus is on the quality and the discussion involving high and popular culture. Everything that is subsidized is of extremely high quality and everything that is independent, and survives on their own is ordinary, only focused on the mass and therefore of less quality (Van Dulken, 2005: 62-63). Earlier a similar observation is made, as Renee Steenbergen establishes the fact that there is a more reserved attitude in participating in The Netherlands.

3.4.2. Reflection

As presented before in this research most non-profit cultural organizations receive subsidies in The Netherlands. Even worse, most are not able to exist without subsidy, as it is their main resource. A stronger and more balanced connection between the different spheres is acquired. To do so organizations need to adapt and people with knowledge of the market and third sphere should be allocated. The cultural entrepreneur appears to have the correct characteristics to form this link and to alter cultural organizations in a more market oriented organizations. Whether organizations should alter entirely is the question. It is not the best possible way to leave non-profit organizations entirely up to the market and the invisible

hand. Alfred D. Chandler Jr. argues that the visible hand of management replaced the invisible hand of Adam Smith. Chandler refers to the modern business enterprises. (Chandler, 1977) In case of the decreasing subsidies in the non-profit sector the visible hand could be a possible solution. When a cultural entrepreneur interferes and coordinates the financial flow and state of a non-profit organization, the organization might overcome the deficit in subsidies. To overcome this obstacle the organization also has to change internally, the organizational culture, to which Cameron and Quinn are referring. A strong culture gives an organization a collective identity. Moreover, it may reduce uncertainties, establishes social order and creates a perspective on the future. The culture that is present in an organization affects the employees within the organization as it is of influence on the performance, commitment and productivity of individuals. On the other hand the employees affect the culture as each person has his own values. When an organization wants to alter its culture, it has to deal with employees with distinctive values (Cameron & Quinn, 1999: 31-34). Therefore, it is of importance that the cultural entrepreneur includes the whole organization in the plans. As he cannot be entrepreneurial on his own and the rest of the organization can adapt more easily to the plans. They will have an understanding of the values and reasons and that will illustrate in the performance of the employees. These acknowledgements lead to the following assumption:

Hypothesis 3:

In order to expose opportunities in making a connection with commercial corporations, cultural organizations need somebody with entrepreneurial characteristics.

Cultural entrepreneurs know the rhetoric and conditions of the commercial field. They seek opportunities and know how to convince others. They cannot pursue a connection on their own, the whole organization and the environment should be responsive. However, the entrepreneur has the knowledge and the power to do so. He is acquainted with the market and social sphere and has the ability to adapt and connect with corporations if necessary.

3.5. Corporate support

Since the 1960's a worldwide increase occurs in corporate arts support. Corporate art contributions to the non-profit cultural organizations is considered a mutually beneficial interaction. Whether the interaction constitutes a donation or a transfer in the form of

sponsoring in both cases there is an exchange. The company gives money, goods, services or expertise in exchange for promotion of the company or an image transfer (Kirchberg, 2003: 143). Due to differences in the significance of private subsidies for the arts and the amount of government support for the sector, there are large differences between countries, considering corporate contributions to the art and cultural sector. For instance, in the United States donations from the private field are much more common. Only 15 to 25% of the revenues for the operating expenses of major US arts organizations come from direct governmental funds. While for instance in Germany, public support is around 75%. However, to maintain and survive as a non-profit cultural organization, you need to match the support of the government with other private contributions. Even though corporate giving is a small proportion of the total budgets of cultural organizations, this amount of support is critical for audience development, innovative planning and of importance to attract other potential donors (Kirchberg, 2003:143). As mentioned, corporate supports became more noticeable and of greater importance in The Netherlands since the 1980's. This research is focused on the pursued connection between the cultural and corporate field. Pursuing a connection asks for a two-way exchange, a balance of equal benefits for commercial corporations and for cultural organizations. In order to create understanding of this exchange we should focus on the motives of corporations in making the connection.

According to William J. Byrnes corporate support is based in large part on the concept of reciprocity. It is a matter of give and take. What are the mutual benefits? What will the corporation gain by supporting a certain theatre or museum? Each corporation has different motives in supporting cultural organizations. The fundraiser or business director of a cultural organization needs to focus on trying to fit the organization in the corporation's donor strategy. As one of the reasons why corporations do not give support, is a lack of a good fit of strategy. Cultural organizations need to establish a good strategy on matching in their marketing process. Moreover, when necessary the strategy needs to be adjusted as sometimes the priority of corporations change (Byrnes, 2000: 295). Cultural organizations need to be aware of the altering donor strategies and keep the conversation between their partners going.

Four motivations presented by John O'Hagan and Denice Harvey are; promotion of image/name, supply-chain cohesion, rent seeking and non-monetary benefits. By supporting a cultural activity corporations tend to promote their image, by demanding visibility during the event, on the website, in the prints or in the network of the cultural organization. When the motivation is supply-chain cohesion the company wishes to improve the goodwill of its own employees, clients or suppliers. Public relations is an example. Rent seeking refers to the increase of demand or reduces of costs, in other words, networking and increasing the base of the corporation by lobbying at your peers and customers and indirectly increase sales. The last motive is non-monetary benefits, for instance the private consumptions by managers, social corporate responsibility or philanthropy (O'Hagan and Harvey, 2000: 206-207). In their article about corporate support O'Hagan and Harvey make a clear distinction between corporate philanthropy and sponsorship. However, in this research the distinction is not as clear. In each gift, contribution or sponsor deal lays a motive and the patron, contributor or sponsor always expects something in return, whether this is a thank you, a certain status, promotion or a free ticket. Even when a gift or in this case a donation seems free, in the long run however, also 'free' gifts prove to be part of a system of give and take, reciprocity. Gift giving is a system of signs in which the values we assign to other people are communicated (Komter, 1996: 5-6). In the article by Volker Kirchberg the distinction between philanthropy and sponsorship is diminished as well. He states that all models of motives for corporate art support have considerable overlaps, but corporations are not always aware of them, or do not mind these academic differences among their motives. Corporations often do not distinguish between charitable contributions and taxable sponsorship deals (Kirchberg, 2003: 150).

3.5.1. Reflection

A link with previous theories is formed, as the values that are being realized are strongly connected to the motives of corporate support. The empirical study will explore which values and motives play the main role in engaging a partnership between the cultural and corporate world in The Netherlands. In this study we do not draw the line between philanthropy and sponsorship, because the values, conditions and incentives of both are all connecting. Moreover, the most important transactions are taking place in the third sphere. The informal sphere where social and qualitative conditions, social and cultural values,

connectedness, loyalty, personalizing and socializing are the main features and where people like to realize a sense of identity, be part of a community. (Klamer, 2006: 8). As discussed before, the cultural entrepreneur is moving in this sphere and seeking for contacts and building networks. While searching for support from corporations, they need to seek for the perfect fit with the donor strategy of the corporation. Furthermore, the entrepreneur is aware of change and the requests of returns and motives of the corporations. Whether the partnership is based on a donation or a sponsorship, corporate support is based in large on reciprocity, the concept of give and take. Even the pure gift is followed by expectations. An example of a system where all these features come together and seem to work is the United States of America. The American system of participating in the cultural field, is characterized by; an entrepreneurial attitude, a gift economy, large involvement of private parties and an awareness of networking and the importance of the environment.

3.6. Gift economy

In the previous part a reference is made to the concept reciprocity, the understanding of give and take. Even a 'free' gift appears to be not free. If you go to a museum or a university in the United States you will see lists of names of patrons and corporations that donated money to the organization. Thus, to what extent is this gift 'free'? What are the notions on these acknowledgements of reciprocity? In what way are they linked to this research? Are we automatically assuming that the partnership between a cultural organization and a corporation is based on quid pro quo, on contracts with strict conditions and agreements on returns? Or is there a possibility that these partnerships are less fixed and more pursued on the concept of give and take?

3.6.1. The American system

In many articles about the financing of art and culture in The Netherlands a comparison with the United States is made. However, could the American system be used as an example to close the gap in The Netherlands? Renée Steenbergen states that participating in the arts by private parties is very common in the United States. However, the American system constitutes mainly of a gift culture (Steenbergen, 2006). An American perspective provided by Byrnes, coincides with these acknowledgements. In the book 'Managements of the arts' a

clear view on the American system of giving is presented. In the U.S. culture the act of giving to good is well established. There rules a charitable system that is dependent on individual donations of funds, goods and services. Direct government support became institutionalized after 1933. The government provides subsidies and has arranged tax benefits. However, traditionally government support in the arts is minimal in the U.S. (Byrnes, 2000: 278). Besides individual donations, donations by families, donations by private funds or by the church, corporate giving is common as well, but corporations are not the main players in the private field in the United States. Byrnes provides several reasons. First he states that there is a strong relationship between the economy and corporate giving. In addition, corporations change in ownership regularly. Non-profit organizations need to adapt to these conditions in the business field. Moreover, even in the best times, art and culture is usually not on top of mind of the corporate funding strategy. As demonstrated before, according to Byrnes corporate giving is based in large part on the concept reciprocity. What will the corporation gain by supporting a performance or exhibition? From the \$143.5 billion given by all funders approximately \$8.2 billion (less than 6%) came from corporations in 1997. Although these numbers are outdated, it demonstrates that corporations are not the main players in the private field in the United States (Byrnes, 2000: 294-295). Considering the Dutch system, from the 500 million euro that is derived from private parties 300 million is coming from companies, while the other 200 million constitutes private funds and patrons. Therefore, in The Netherlands, corporate support whether a donation or sponsoring, is still the main form of income, when to consider private funding (Steenbergen, 2006). In 1996 Erik Hitters also stated that the American system could create a misconception concerning incomes from private parties. The government almost shows no involvement in the arts. As a result, the remaining support of sponsors in The Netherlands is linked to the large influence of the government. By relating support from companies to the BNP (Bruto Nationaal Product) a more realistic image is created. Hitters concluded that the American companies are less involved in the arts compared to The Netherlands (Hitters, 1996: 186-187). On the basis of an example of a large established museum in the United States, the MoMa, Steenbergen emphasizes the fact that the American system can only be used as a theoretical example. The MoMa for example only receives one percent of its income through government subsidy, while most Dutch cultural organizations receive 70-80 percent. Therefore, it is difficult to compare. In addition, as mentioned earlier in The Netherlands people do not

flaunt with their generosity, could that be a reason why the American system will not work in The Netherlands? Nevertheless, this example shows a glimpse of the corporate support climate in The Netherlands. As both Hitters in 1996 and Steenbergen in 2006 stated, the involvement of companies in the arts in The Netherlands is not as poor as the government statements and articles demonstrate. Moreover, it demonstrates the willingness of people in general to participate in art and culture. Maybe the American system cannot be implemented in The Netherlands as such. However, we could use it as an example to search for opportunities in the private field.

Thus, in what way can we place this example into context and theory? We already acknowledged the fact that the most important transactions take place in the third sphere, where social relations prevail. Cultural entrepreneurs are moving in this sphere and the incentives of corporations to support the cultural field are not entirely lead by economic values. Motives to give vary with the nature of the social relation involved. The closer the social tie (for example family or close friends), the more gift giving is 'free', in other words the less the idea of quid pro quo prevails (Komter, 1996: 5). The last part of this theoretical framework elaborates on these facts. To what extent can we apply the theory of the gift and reciprocity on this study?

3.6.2. Reciprocity versus quid pro quo

A gift is the transfer of a good without an explicit agreement of quid pro quo. Quid pro quo is a common thought in the logic of the market, where everything has its price and one good turn deserves another. Economists tend to consider a gift exchange in terms of a market exchange, as a quid pro quo. However, gift giving is different than a market exchange. In a market exchange the terms of the trade are clearly specified. The good is priced and changes hand in exchange for an amount of money. The conditions on paying will be set at the moment of exchange. In the contrary, the value of the gift is usually not priced or measured. When there is an expectation of reciprocity, the conditions are undecided and ambiguous (Klamer 2003: 243). Arjo Klamer states that the market and its conditions are taking over in our society. More people are operating on the logic of the market. The market is supposed to be good for the society and makes things very clear and transparent. In The Netherlands for instance a lot of public goods such as, telephone lines and electricity are now privatized

corporations and moving in the market. More and more goods and services are part of this market. Everything and everybody is associated with dealing on the basis of quid pro quo. As a result the gift is pushed into a corner. When are people giving in The Netherlands? When they receive something in return. For example the "Postcodeloterij" donates the money they receive for lottery tickets to charities. Klamer, states that the real generous givers are people that go to church (Klamer, 2004). However, we give much more than we think and gift giving is strongly linked to the social relations people hold.

A gift can be tangible or intangible, such as goods, presents, money or time, attention, information and knowledge. Usually, gift giving indicates reciprocity, as the giver expects something in return for the gift. In order to understand the concept of gift giving an understanding of reciprocity is required. Considering a gift giving a generous act, which example should we consider? The answer is when no equivalent for the return is being specified. Examples are Christmas presents, holidays with the whole family or with your friends. In general gifts are not recorded. The most important gifts are for the unpaid labor, such as the nourishment of mothers for their children or volunteers donating time for a charity. There are also gifts in a monetary form, consider donations to churches, charities, scientific institutions and cultural organizations (Klamer, 2003: 244).

Gift giving is very normal, but most of us are not aware of the important social and psychological functions it includes. Exchanging gifts is the foundation of social relationships and keeps the interpersonal relationships alive. When one party always gives and never receives, the relationship will have very little chance to survive. Never giving any gifts probably means, in the end, the discontinuity of a relationship. Gifts and social relations are fundamentally tied to each other. To a large extent gift giving is an activity between intimates, such as family and close friends. Therefore, it is typical for the private sphere (Komter, 1996: 3). This observation is associated to Klamer's and Zuidhofs' acknowledgement about the third sphere. As the most important transactions take place in the personal sphere. Motives to give vary with the nature of the social relation involved. The closer the social tie, the more gift giving is 'free' and the less the idea of quid pro quo dominates. In the long run the 'free' gifts also prove to be part of a system of give and take. Gift giving is a system of signs in which the values we assign to other people are

communicated. (Komter, 1996: 5-6) Subsequently, we have to consider the values of ourselves and of the receiver. How do cultural organizations value their own product, what are their values and how can they be connected to the values of corporations? A complicating factor in reciprocity relations is the role of power. Reciprocity does not necessarily mean compatibility. Reciprocal relationships may be very asymmetrical. For instance when one party feels obliged or actually is obliged to give much more than the other (Komter, 1996: 6-7).

Nevertheless, in the book by Komter it is argued that people are not exclusively driven by self-interest. Other motives such as sympathy for particular individuals and their well-being or a more impersonal commitment to a certain cause, may inspire our actions towards other people (Komter, 1996:3). In the light of this research, are corporations driven by self-interest when connecting with cultural organizations? Or do personal motives to support cultural activities or social corporate responsibility play an important role? There is an assumption that corporations always focus on the returns. But are those the main incentives to participate? As demonstrated before the motives for corporations to support cultural organizations can vary. All distinctive motives convey social and cultural values.

A gift to the arts may not only support the particular beneficiary, but may also support the arts in general. This type of gift is considered an instrument for the maintenance of vulnerable values such as, personal relationships, love, friendship, religion and the arts, in other words values that are not easily generated in the market (Klamer, 2003: 247). Considering the sponsoring of cultural organizations it only implies a gift when the terms of the exchange are not specified. When the corporation considers the agreement a business expense, it is considered a market exchange (Klamer, 2003: 244). The definition affirms that sponsoring is an agreement between a corporation and a beneficiary in which money, goods or services are provide in exchange for agreed returns (Code Cultuursponsoring, 1993). The returns are very clear and the corporations expect them to be followed. However, are transactions and exchanges between cultural organizations and corporations always very clear and transparent, even when they are considered sponsoring? Klamer states that the distinction between sponsoring and the gift is not easy to indicate. Corporations are not always expecting something in return in proportion to the magnitude of the deal. Moreover,

the terms of the trade and returns are often not well specified and the outcomes of the deal are concealed with uncertainty. For example, in what way can we measure whether the corporations will gain reputation and goodwill when its name is linked to a certain cultural organization (Klamer, 2003: 244)? It is difficult for a corporation to measure whether the partnership, or donation of a cultural activity yields results.

3.6.3. Reflection

The latter acknowledgements illustrate why the term sponsoring is not the main research topic in this study. Corporate support in general and the transaction between cultural organizations and corporations in particular is based on reciprocity. Both parties need to build a relationship and within the relationship gifts are exchanged, some with guidelines of the returns and others just to claim goodwill. Relationships that are based on the existence of gifts have advantages and disadvantages and positive and negative values compared to the instrumental relationships of the market. While generating dependence, they create a form of intimacy and connection within the relationship. The arts cannot survive without the social aspect of building relationships (Klamer, 2003: 247). When we go back to the first theory, it is difficult to value a cultural good and determine the price. Therefore it is difficult to measure the outcomes of a partnership. Besides promoting their image and name, corporations have non-monetary motives to support cultural organizations. Corporations want to gain reputation and goodwill; in other words, they are realizing social and cultural values. Komter claimed that gift giving is a system of signs in which the values we assign to other people are communicated. These values are realized in the third sphere, the social informal sphere where the most important transactions take place and where gift giving between relations is typical. Taken all these observations into consideration, the final assumption in this research is presented.

Hypothesis 4:

Partnerships between cultural organizations and corporations are based on reciprocity and not on quid pro quo agreements.

3.7. Concluding remarks

The valuation of a good is a complex process. People need to develop values and learn how to value and devalue. In this study we focus on the valuation of cultural goods. The

theoretical overview illustrated that cultural products are different from other goods. The cultural value makes this distinction. Corporations are for-profit organizations focused on profit maximization. However, the market transactions could not take place without social activities, as making business connections and building networks take place on a social level, in the third sphere. Corporations and cultural organizations speak different languages and within the fields different conditions are ruling. In order to build a partnership with a corporation, cultural organizations need entrepreneurial characteristics and adapt to the language and conditions. For years the assumption ruled that the cultural and commercial field are not able to find each other. Maybe we could take the American system as an example, as the private sector is participating extensively in the arts in the United States. However, could the gift economy and the relationships based on reciprocity also prevail in The Netherlands? A country where flaunting with generosity is not done and where quid pro quo is a common thought.

The empirical study will explore the field of corporate support of cultural organizations in The Netherlands. Qualitative data will be analyzed and on the basis of the results the hypothesis will be tested.

4. The Research Design

In this part of the research the methodology of the empirical study is presented. Which method is used to test the hypotheses and answer the research question? In addition, what is the research population and what are the limitations of the research?

4.1 Methodology: Qualitative interviews

In order to test the hypotheses, presented in the theoretical framework, an exploration of the field is carried out. To obtain information about the connection, the values and incentives within a partnership between cultural organizations and commercial companies, a qualitative research has been conducted. On the basis of several in-depth qualitative interviews with professionals within the commercial and cultural field, a data generation of perspectives on the subject is presented. Moreover, a radio interview with a sponsor manager of a large Dutch museum, discussing partnerships between sponsors and cultural organizations, is used for the data generation. All these perspectives will be analyzed by applying the theories that are outlined in the third chapter. Subsequently conclusions are drawn from the results.

To create a framework of different perspectives, values and opinions, eight semi-structured qualitative interviews have been carried out. The interviews were semi-structured, as before the interview a topic list and some background information on the research was introduced. The interviews were loosely planned, a topic list was followed and therefore they were semi-structured. All interviews took place in a personal setting and face-to-face. The duration of each interview was at least one hour.

Besides applying interviews, several recent articles with a focus on the developments are applied on the analysis as well. The reason for conducting a qualitative research preferably over a quantitative research is due to the fact that determining values and incentives can be complex and subjective. Therefore, are difficult to define into fixed variables and hard to measure. Moreover, the aim of this research is to create a framework of different perspectives. In-depth interviews are a valuable method to obtain personal perspectives and incentives. This type of research is particularly useful as a research method for accessing individuals' attitudes and values – things that cannot necessarily be observed or accommodated in a formal questionnaire. As in-depth interviews consist open and flexible

questions it is likely to get a more considered response than closed questions. Research topics can be approached in a variety of ways. As a result, a better access to interviewees' views, interpretations of events, understandings, experiences and opinions will be acquired. This type of research is able to achieve a level of depth and complexity that is not available to other, particularly survey based, approaches. For example personal views and sensitive topics can be examined well. The researcher can respond and adjust to the differences in people's positions and can reflect on the complexity of the answers during the analysis after the interviews. (Seale, 2004: 180-182).

Consequently, it was a necessity to determine what type of analysis is conducted. However, to carry out an extensive analysis, labels need to be put on the results of the interviews. The labels will form the framework and will show for example correlations or aberrations between certain perspectives. In this case the labels will contain the topics presented in the topic list. The labels will be analyzed further by executing a prototype-analysis, this type of analysis assembles opposite extremes (Baarda, De Goede and Teunissen, 2005: 337). The articles will be applied in the analysis when necessary. They will not be labeled as such.

4.2. The research population

The aim of the interviews is to obtain different points of view on opportunities and difficulties in connecting the cultural and the commercial field. As stated before, initially the research was concentrating on sponsoring. However, during the collecting of the data the research changed course slightly. As the term sponsoring does not include all issues that are important for making a connection between two worlds. In order to determine how a connection is made, which values and conditions are considered most important and how a partnership between a cultural organization and a commercial corporation is evolving, eight interviews are conducted. The eight people that participated are all working in the market and social sphere and are experienced with the issues that are presented in this research. The interviews are quite extensive and in-depth. Besides the face-to-face interviews, a radio interview with the sponsor manager of the Van Gogh Museum in Amsterdam is added to the data.

The eight interviewees are chosen specifically for their experience in the field. The

interviewees can be divided into three groups of representatives, namely from the cultural, commercial and adviser field. Three interviewees are representatives of large commercial companies in The Netherlands, which are dealing with sponsoring a lot. The first are Dolf Segaar, managing director and Jeroen Douwes, head of business developments & communications from CMS Derks Star Busmann; Fatih Kahyaoglu, from ID&T, a large event company that organizes for example Sensation throughout the world and Jos Traa, marketing manager from Eastpak BeNeLux. Three interviewees are representatives of the cultural side. Linda Holleman, amongst other things sponsor manager for IFFR (International Film Festival Rotterdam) and Mojo Concerts and Floortje Jonghkoen, sponsor manager at Theater Zuidplein Rotterdam. In order to gain another perspective from the cultural field, Alex Adriaansens, the artistic director of V2_ an institution for art, media and technology, was interviewed. Initially he was chosen to bring an opposite perspective to the research. A perspective more focused to the inside of the cultural sector and less commercial. However, after the interview it became clear that V2_ is an organization focused on the outside. They have a large international network and all the projects that they produce are collaborations with other fields, whether commercial companies or cultural organizations. The last two interviewees are both working at advising agencies amongst other things specialized in sponsoring and fundraising. The first adviser is Fusien Verloop, current partner at Leenaers Verloop, an advising and mediating agency in the field of sponsoring and fundraising art and culture. The last interviewee is Frits Spangenberg, the founder and former general manager from Motivaction a research and strategy company. Motivaction provides training, workshops and advice on marketing and communication within different fields, of which the cultural field is one.

As mentioned before, every interviewee was presented with a questionnaire several days before the interview took place (see appendices 1 en 2). The questions were similar, however the way the interviewees were addressed was different. With in mind the distinctive perspectives. The background information and closed questions were answered on the basis of the company websites and the LinkedIn profiles of the interviewees. During the interview not all open questions were applied. The choice was made to present the three main issues for this research and the belonging topics.

The three main issues are:

1. Connecting the cultural and corporate field
2. Benefits and returns
3. Decline of government subsidies

The topic list is:

1. Realizing value
2. Motives
3. Reciprocity versus quid pro quo
4. Partnership
5. Cultural versus commercial
6. Decline of government subsidies

Additionally the first question of the list was introduced. However, the rest of the questions were not presented in any specific order or applied at all, but the course of the interview was decided as it came, based on the three main issues and the topic list. The aim of this way of interviewing was to collect surprising unexpected points of view on the topics, with the expectation that these views would come from a certain field of expertise, such as the cultural field, the commercial side or the advising side. Whether a distinction in points of view was detected, will be demonstrated in the analysis. The end of the interview carried out a check up on the topics and questions.

All interviews were conducted in Dutch and were recorded with a voice recorder. Besides the record, notes were collected. The transcripts produced from the recording and the notes were labeled straight away as the interviews found their way based on the topic list. The data gained from the interviews is quite extensive (see appendix 3). However, due to time limitation the summaries/ transcripts are all in Dutch.

4.3. Validity and limitations of the research

As stated before, qualitative methodology is useful to explore and test hypotheses. Qualitative interviews can be valuable for gaining personal visions, interpretations, events, experiences and opinions. However, in what way can the validity of the research be measured and what are the limitations?

Validity is defined as the degree to which measurements are independent of coincidences.

When lengths are measured several times, the results need to differ as less as possible. As the differences are smaller, the more valid and reliable the measurements are. Qualitative research is considered independent, as researchers are open to unexpected events, while quantitative research is structured and more defined. For both type of research it is required to verify the results and provide a clear insight (Baarda, De Goede and Teunissen, 2005: 193). The verification and the providing of clear insights are more difficult in qualitative research. Quantitative research focuses on measurements in the form of data such as numbers, the results are more objective as prior all variables are set. Qualitative research concerns the understanding of subjective meanings (Seale, 2004: 53).

Whether this research is valid and reliable, depends foremost on where the researcher stands at the starting point of the research. This study is taken from an idealist approach, where the interviewee's positions are considered as one possible version of the social world. The interview is approached more as a social event, as a topic rather than a resource. The realist approach focuses on the interviewees as a resource, providing real facts about the social world.

Another limitation of this method is the possibility of data to be misrepresented by the researcher. Moreover, some researchers believe that what an interview produces is a particular representation or account of an individual's views and opinions. Therefore, it is not a clear representation of reality (Seale, 2004: 182-183). These limitations are both valid and are hard to undermine. The results of this study are more subjective rather than objective. However, this research is not trying to make definite statements. It rather collects different perspectives, it implies a possible version of how the cultural and commercial fields are connected and which opportunities, motives and values play an important role in making a connection between both worlds. Furthermore the topics from the topic list, which were presented to the interviewees, were converted into labels for the data analysis; as a result misrepresentations are reduced.

5. The empirical Study

Cultural organizations in The Netherlands have been arrogant. Cultural organizations have been gaining subsidies from the government way too easy. Cultural organizations have misconceptions on what corporations' want and cultural organizations focus too much on the money; the respondents of the interviews are claiming all these statements. These observations are very negative. Are we in this negative, downward spiral where people can only see the negative side and the problems that occur in time of recession and cutbacks from the government? In addition, the government, the one that is supposed to stimulate the private field to step in, is spreading a negative and offensive message about the cultural field as well. The supply is too big and they want to get more selective. In other words, there is a lot of art that is dispensable (Klamer 2011). The private field, such as the patrons, the public and the corporations need to get more involved and support (or should we say save) these fallen stars. But who wants to invest in a sinking ship? The answer is somebody that assigns a certain value to the cultural product or cultural organization.

In this study we discuss the corporate support of the cultural field. Are corporations willing to close the gap and assign these values? If the answer is yes, which values are being realized in engaging relationships with cultural organizations? In which sphere are they moving? What characteristics are required of cultural organizations to close the deal? And what are the main features of the partnership? These questions follow the hypotheses in the theoretical part.

In this part of the research the empirical data collected from the interviews is analyzed and interpreted. Findings are analyzed by creating a framework based on the different labels that were derived from the topic list, namely the decline in government subsidies, realizing values, motives, partnership, reciprocity versus quid pro quo and cultural versus commercial. In appendix 4 a schedule (see table 3) is presented with the different labels. The most important observations considered by the interviewees are placed into the schedule. The overview provides a clear view on the different perspectives and overlaps. However, these observations are only a part of the results. Therefore, each topic will be discussed in depth separately with the schedule in mind. Subsequently, the findings are interpreted by reflecting on the different theories of the theoretical framework. Are the hypotheses confirmed or rejected?

5.1. Decline in government subsidies

Cultural organizations in The Netherlands are too much dependent on the subsidies provided by the government. This statement is made throughout this research. This phenomenon is not the main issue in this study and it is not the motive to explore the field of corporate support. Nevertheless, it is a current development and as such on top of the mind of actors in the field.

Most cultural organizations in The Netherlands are for 60% depending on government subsidies. Only 7 % is coming from corporate support. The different resources should be balanced more and get more equally divided (Breemer, 2011: 14). The whole subsidy system is an institution and the government is the one that created the laziness of the cultural organizations to search for additional resources, states Floortje Jonghkoen sponsor and fundraiser of Theater Zuidplein. However, is this a valid statement as the government is trying to create awareness for two decades? As the introduction of this chapter demonstrates, a negative vibe prevails in the cultural field. Cutbacks are necessary, say all recipients, though the way the government is cutting in the system is unfair and brutal. The cultural field is not ready for the fierce steps that are taken; state Floortje Jonghkoen, Alex Adriaansens, Frits Spangenberg and Dolf Segaar. In addition, Jonghkoen emphasizes that these developments show the vulnerability of cultural organizations in The Netherlands. Organizations seek support from each other and are growing awareness of their financial situation. For instance, Theater Zuidplein in Rotterdam, a well known established theatre for years, did not have a sponsor and fundraiser until a few months ago. She observes opportunities for professionals that are specialized in both fields. You need people with certain characteristics who have the knowledge and rhetoric to move in both the cultural as the commercial field.

Corporations are not keen on the fact that the government is pushing cultural organizations to connect with the corporate field. However, they do not feel pressured. Fusien Verloop van Leenaers Verloop, an advising agency on sponsoring and fundraising, emphasizes that it is not the task of the corporations to fill the gap that the government leaves. The same conditions, incentives and budgets are assigned so an increase of corporate support will not appear. Dolf Segaar, managing partner from CMS recognizes this fact as well. His corporate

support policy will not change due to the government cutbacks. In addition, Segaar acknowledges that the private field is supposed to close the gap, but whether corporations are the ones to do that is doubtful. As a result of the recession a lot of budgets were cut at corporations. Cultural organizations should start by exploring their environment and network, according to Segaar.

The future will bring a more strict selection procedure of which cultural activities will be supported by the government and by the private field. People are becoming more critical, says Jeroen Douwes, head of development from CMS. Segaar expects that the large cultural organizations will survive as their subsidies are cut the least and they are more professionalized. The smaller organizations are effected the most. In an article by Arjo Klamer this fact is confirmed. Klamer states that the larger cultural organizations are being spared when it comes to cutbacks. The smaller more vulnerable organizations are getting damaged (Klamer 2011). Thus, the empirical study confirms the problems that occur due to government cutbacks. However, these cutbacks are an incentive to look at new possibilities, in this case, corporate support. In what way are the interviewees associated with values, motives, partnerships, the friction and reciprocity.

5.2. Realizing value

The title of this research implies a discussion on which value is being realized in connecting the cultural and commercial field. Is it all about the money? For decades cultural organizations in The Netherlands were focused on gaining legitimacy from the government and applying for subsidies. Within applications they focused on the institutional and instrumental values of the cultural product as the government set conditions on the subsidy they received. When a connection with a corporation is pursued different conditions should be taken into consideration, says Floortje Jonghkoen, sponsor and fundraiser of Theater Zuidplein. When looking at a connection between cultural organizations and corporations does the economic value dominate? Is the economic value defining the conditions within the relationships? According to Fusien Verloop from Leeneers Verloop there is not a fixed formula to realize value. Each organization or corporation is realizing economic, social and cultural values. However, the way they insert them in their policy can vary a lot. For instance V2_ a center for multimedia design realizes distinctive values. Foremost they focus on social

values, particularly values that are urgent in society. An example is their project on the impact of social media on society or their work that represent the discussion on sustainability. On the other hand the organization is realizing social value by building a strong network and business relations. Cultural values are realized as V2_ is constantly pitching new ideas and projects and economic value by gaining additional resources such as developing a product on the market (3D theatre for the iphone) or set up their own distribution organization for artists. Thus, on what should we focus, considering the values of cultural organizations and corporations?

Verloop acknowledges that cultural organizations are too much focused on the money in their propositions, on the economic value of corporations. While other characteristics of both parties are not matching. The other interviewees affirm that cultural organizations are mainly concentrating on the economic value of a corporation. Perhaps there is a misconception about the market. Commercial companies are moving in the market sphere and are focused on profit maximization. Are cultural organizations assuming that corporations are seeking a market transaction when they support the cultural field? Jonghkoen points out that our society is altering. While previously status, money and value of work were the main values in people's lives. Nowadays, community, identity and relationships with people are worth more. In connecting the cultural and the corporate world the latter statement is applicable as well. In addition Jonghkoen emphasizes, corporations consist of people and people have feelings and are realizing values. Therefore, corporations are realizing social values. Cultural organizations should go after those values, the intrinsic, social and cultural values people hold. For instance, Jonghkoen has got children, beforehand she finds out whether the representative of the corporation has got children as well. By inviting the potential partner to a play for children in Theater Zuidplein, she is responding to the values of the representative. In other words, try to respond to somebody's feelings. This creates goodwill and can lead to a relationship with the potential partner. Connecting on a personal, more social level is taken place in the social sphere.

Linda Holleman, former sponsor manager of Mojo concerts and the IFFR, states that even though values between a cultural organization and a corporation seem to match, the partnership could still lead to difficulties. You should always stay focused on the relationship

and not just on the matching values and motives. Corporations may change their policy, will grow or create a new mission and goal, which leads to changing values. Verloop acknowledges this fact as well and refers to the corporate support of CMS. The interview with Dolf Segaar and Jeroen Douwes from CMS, affirmed what Verloop acclaimed. In the beginning of CMS, around 1988 CMS was mostly supporting Dutch hockey. In 2008 the corporation decided to take a different road. The corporation was changing internally and the main values became innovation, stimulating talent and renewal with a focus on young adults and international ties. CMS wanted to distinguish itself and gain a stronger profile in Amsterdam. Via a sponsor advisor they received three propositions from The North Sea Jazz Festival, the National Hockey and the Dutch Opera. At first, the partners of the firm were not enthusiastic of the idea to support the Dutch Opera. However, Dolf Segaar found a lot of similar values and identified a strong match. Both parties are focused on innovation, renewal and have an international character. The Dutch Opera did not have any corporate support and did not build any partnerships with a corporation until then. Moreover, the Dutch Opera wanted to reach and enlighten a new target group, young adults. The first cooperation between CMS and the Dutch Opera became a fact. The Operafliert was the first cooperation between the two parties. With the Operafliert, young people get acquainted with opera in exchange for a lower ticket fee. This extraordinary project and cooperation between this cultural initiative and a commercial corporation was awarded with the Sponsoring in 2009. After supporting the Dutch Opera for two years CMS signed a contract for a partnership of four years. This example counts as a success. The economic, social as well as cultural values of both parties matched and they know how to allocate them into a fruitful partnership.

In what way are the values of corporations connected to the incentives to support art and culture? Frits Spangenberg, founder of research and development agency Motivaction, suggests that realizing value plays an important role in connection the cultural and commercial field. First of all there are the values of employees and clients to consider. For instance, the values of the employees within the corporations are used as an incentive to support certain cultural activities. Economic values are linked to this observation, as the valuation of corporate support for a cultural activity is related to the company budget and the returns of the partnership. Keeping clients and employees satisfied is worth a lot of money. When the main motive for a corporation to support is public relations this is very

likely. Each corporation has a certain budget for public relations and for extra's for their employees. The personal aspect in this case is important. The personal taste of the director of the corporations or the taste of the clients is a leading factor. When the director prefers theatre over a sports game the decision to support the first is made easily. Spangenberg prefers to keep the activities with the clients small. An example is the Opera brunch. Spangenberg invited a maximum of 20 clients and their partners. In that way you have time for your client and can invest in the relationship. Spangenberg's preference is supporting art and culture over for example sport. As a result of the more personal motives and more intimate activities the amount of money that flows to the cultural organization is not extensive.

5.2.1. Reflection

Each organization or corporation is realizing a different set of values. As John Holden demonstrated in the theoretical part, cultural organizations were mainly focused on realizing instrumental and institutional values in order to gain legitimacy from the government. Several respondents acknowledge this fact as well. Jonghkoen says, that trying to connect with a corporation is not that different from applying for subsidy. Cultural organizations focus in their application on the wishes and conditions from the government or public fund. However, when a connection with a corporation is pursued it is a commercial activity and the fear of interference prevails. Connecting with corporations is different because the corporate world is asking for different values. Once cultural organizations are realizing that connecting and building relationships is taking place on a social level it will become much easier and they loose their fear. As the theoretical chapter illustrated, the most transactions take place in the third sphere, the social sphere. The empirical findings confirm this statement. Corporations are moving in the market sphere, but market transactions could not take place without social activities. Building business relationships and a network take place in the third sphere (Klamer and Zuidhof, 1998: 8). Cultural organization should approach the corporations by focusing on the values and motives of the corporation and the representative they have contact with. On their social and cultural values, what do they like, love, what do their employees want, which values are being realized by the company. Subsequently, cultural organization should connect those values with their own values. The

mistake they make is that they solely focus on the economic value of the deal and their own values (Verloop, Jonghkoen, Holleman and Spangenberg, 2011).

5.3. Motives

The previous part suggested that the valuation is linked to the motives of corporations to connect with the cultural field. In the theoretical part of this research several motives for the corporate support of cultural organizations are demonstrated. The reasons for commercial companies to support are amongst others image building, corporate social responsibility, marketing, increasing the network, public relations and personal motives. It is impossible for cultural organizations to meet corporations in all the different motives that are mentioned in this research, says Verloop. Therefore, in the proposition the focus should be on the motives of the specific corporation. What is the corporation gaining? Most motives are difficult to follow for cultural organizations, as corporations are not gaining enough from the returns, according to Verloop. In addition, Segaar and Douwes suggest that the returns are immeasurable. Cultural products convey different values, lead to different feelings and are difficult to translate into economic values. The cultural and social values are not changeable into a return. Spangenberg disagrees with this statement as he suggests that returns are measurable. He points out that this is exactly one of the specialties of Motivaction. Moreover, Spangenberg thinks that the positive or negative responds from your clients or employees after a play or other cultural activity can measure the value. In the previous part Spangenberg stated, the satisfaction of your clients or employees is worth a lot. Therefore, public relations is a measurable motive. The example in the previous part demonstrated that public relations is one of the main motives to support cultural activities. This motive is strongly linked to the values of the corporation of the director or of the clients and employees. Verloop also suggests that public relations is the main motive for corporate support. However, there are differences on local/regional and national/international level. Jonghkoen suggests that on local/regional level public relations is more important than on national/international level. Public relations is about building relationships with your clients or employees. This occurs on a social level. When the ties are shorter this is more likely to happen. The example provided by Spangenberg, demonstrates this statement. Spangenberg is supporting on a more personal level. So he could build stronger ties with his clients. For national and international oriented cultural organizations, such as the Van Gogh Museum,

large corporation are more attractive. They have more visibility and are most of the times more professionalized when it comes to management and marketing. In these types of partnership the publicity of the corporate image is the main incentive to connect, says Kahyaogly, Holleman and Jonghkoen. According to Verloop, this type of return is only of value when specific target groups are reached. Kahyaoglu, Holleman, Traa and Jonghkoen suggest that these target groups are important in making the connection. One of the reasons to support a certain cultural organizations is most of the time because the target groups, the people that the cultural organization is reaching with its products.

Verloop emphasizes again that the focus should not be on the financial values. Support in kind, such as knowledge, or goods and services could be very valuable for cultural organizations. Verloop suggests the Robeco Zomerconcerten as a good example. The organization of the Zomerconcerten is formed by professionals. The professionals are specialized in programming classical musicians and organizing a large concert event. On the other hand their marketing skills lack compared to Robeco. Therefore, each party is responsible for one part of the event and as a result they are creating a win-win situation. Both have distinctive values and motives, but gain the most out of the partnership.

5.3.1. Reflection

When looking at the motives of a corporation to support a certain cultural activity we have to look at the values and the returns. What is the corporation gaining from the support? As William J. Byrnes claims, cultural organizations should focus on the donor strategy of the corporation, on what the corporations want to gain. The different motives described by O'Hagan and Harvey are also claimed by this empirical study. Every corporation has different incentives. The empirical study illustrates that there is a difference on local/regional level and national/international level. In this research there are no theories on this observation, but this is a chance for further research on the subject.

5.4. Cultural versus commercial

In order for cultural organizations to pursue a connection they have to change their attitude, say all the recipients. At the moment cultural organizations assume an arrogant position towards corporations. Jos Traa, marketing manager from Eastpak BeNeLux, states that they

never needed the corporations before. When making a connection with a cultural organization a lot of things have to be considered. For example, creative plans or activities need to be discussed with the programmer or the artistic director. Cultural organizations want to make the decision and otherwise it is not going to happen. Traa's experience is that cultural organizations that want to put their cultural value first are always open minded towards creative ideas. While in a partnership it goes both ways. According to Verloop this arrogance and friction is a result of the insecurity and lack of knowledge of the corporate world. Moreover, there is a fear of interference on the cultural side. Though this is just an assumption according to Segaar and Jonghkoen. Corporations do not want to interfere with the cultural product. The interviewees do not know where this impression is coming from. Corporations always follow their own values, mission and strategy. If the cultural product does not match, they will not support it, says Segaar and Jonghkoen. Segaar states it is an illusion that corporations want to interfere, as the natural artistic process cannot be disturbed. The fear for interference is, just like Verloop suggested, a result of insecurity and lack of knowledge.

According to Fatih Kahyaoglu from ID&T the cultural field is falling behind on the corporate field concerning professionalization. Cultural organizations could learn a lot from commercial companies. According to Jonghkoen cultural organizations do not have to change entirely to meet the conditions of the corporations, in that case they will diminish their cultural value. However, in communicating with corporations they need some altering and adjustments. Corporations are transparent and clear about their mission statement and values. Cultural organizations are having difficulties in sharing their vision and mission, both externally and internally. It is less clear what they want and what their values are, this causes difficulties. Moreover, the whole internal organization should be aware of the corporate support they are receiving and the plans to gain more. They have to form one voice and be clear about the values and incentives, says Jonghkoen.

Corporations are moving in the market sphere. As discussed in the theories, cultural organizations need to understand the conditions and rhetoric of all three spheres (Klamer 2003). They need knowledge of the government sphere to apply for subsidies, understand the market to communicate with the corporations and be aware of their social sphere, as

that is the place where relationships are build. Cultural organizations are in need of directors or fundraiser that have entrepreneurial characteristics who understand these facts. Cultural organizations need somebody with a commercial eye and certain characteristics.

Corporations want conversations with somebody that understands them and speaks the same language, says Jonghkoen and Holleman.

Spangenberg provides another perspective on the fear of interference. Spangenberg wonders why corporations cannot interfere in the artistic product. Of course there should be an agreement on the level of interference, but when there is cooperation you make decision together. Moreover Spangenberg claims, as a result of this perspective on interference corporations are less willing to participate. The louder cultural organizations say you cannot interfere, the faster corporations will run. Spangenberg also refers to the arrogance of the Dutch cultural organizations. In The Netherlands rules the following mentality: ' People can give, but they cannot interfere. We want to receive but we do not want to serve', says Spangenberg.

Both Douwes and Spangenberg place the American system as an example. In the United States corporations are participating much more extended. While in The Netherlands people acknowledge corporate support as interference. In addition Spangenberg suggests that in the United States it is common to put your name on a university, library or cultural organization that you supported. In The Netherlands people see it as flaunting.

Another example provided by Spangenberg is concerning the fulfillment of all expectations. Verloop also emphasized before the importance of fulfilling the agreement. Kahyaoglu says; you have to give your partner everything in the agreement, and just a little bit more. Expectations build the relationship, by following them or dismiss them you break the relationship. Spangenberg was disappointed in some partnerships as a result of misleading expectations. For instance, Spangenberg was invited by one of his clients to attend a dinner of approximately 40 guests. During the dinner, all of a sudden some guests started a play. Among the guests were actors of a theatre company. The dinner party was a performance and everything, the food, drinks and experience was amazing. Due to that experience Spangenberg decided to start a partnership with the theatre company with the agreement

to create a similar experience for the clients of Motivaction. The second time there were 600 guests, in a large room and with a buffet. The experience was totally different and Spangenberg was extremely disappointed. In advance the theatre company did not mention that it would be a different setting. Spangenberg supported the theatre company with an amount he thought was worth that first experience. He was very disappointed and felt betrayed by the theatre company. It is similar to saying you will put a logo on a poster or flyer and then the organizations puts such a small logo that it is hard to see. Consequently, expectations and returns are playing a large role in gaining partnerships.

Alex Adriaansens director from V2_ is not focusing on the financial transaction at all. Corporate support can have different sizes and shapes. Although due to the current developments they are more aware of the necessity of gaining additional resources. But this could also be cooperation or sponsoring in kind. All projects, researches and exhibitions are cooperations with other organization or corporations. Moreover, they extended their financial flow by putting a product on the market, a 3D theatre application for the iPhone. This example demonstrates that not all cultural organizations are passive and by building a strong network and partnerships and with the right attitude, creativity opportunities will rise.

5.4.1. Reflection

According to the findings of the empirical study, the lack of knowledge on the corporate field, insecurity, the fear of interference of corporations and the fulfillment of expectations, are the four main issues that cause a friction between the cultural and commercial world. How to overcome these issues? Perhaps, the cultural entrepreneur could provide a solution? Cultural entrepreneurs are moving in the third sphere, but have the know-how of the market sphere (Klamer, 2006). As Byrnes also claimed, corporations are transparent, while cultural organizations are closed. It is necessary to have a change of attitude in the cultural field towards the corporate world. However, their organizational culture, as pointed out by Cameron and Quinn, should not alter entirely. Changing the mind set and attitude will enhance the possibilities of connecting both fields.

5.5. Partnership

The values and motives are assigned and the problems are clear, the next step is to make the connection and build a partnership. In a radio interview with the sponsor manager of the Van Gogh Museum in Amsterdam, the concept of partnership is described as following: “In a partnership both parties are working together for a more extended period than connecting for one event or project. Throughout the year the partners are organizing events with each other. Moreover the corporations show much more involved in a partnership.”

The transactions that are discussed in this empirical part of the research are mainly sponsorships. However, the interviewees from the commercial side rather talk about support and partnerships. Jeroen Douwes from CMS explained why they do not talk about sponsoring. His elaboration explains why this research is focused on corporate support rather than corporate sponsorship. According to Douwes sponsoring is an agreement in which a certain amount of money is put into value, in other words, the understanding of a quid pro quo. For example the money is exchanged into the value of publicity, image building, public relations and so on. This is not the case for CMS. CMS contacts her partners regularly, builds relationships with its partners and explores possibilities to strengthen each other.

A problem that occurs in building partnerships with corporations emerges from the motive. When a cultural organization is focused on the economic value of the deal, the money, it is difficult to build a relationship. The moment of exchange is the most important for the cultural organization, while after that moment the deal is just starting for the corporation. While cultural organizations feel like they are done and can run with the money, corporations are starting their involvement. Making a connection is the first step, building a relationship and long-term partnership is a different story. The first year of corporate support is the year of investing in the relationship. It takes time to build a partnership, to get to know each other and understands each other’s interests and values. Therefore, preparation is of importance. (Verloop, Jonghkoen and Holleman) Both Jonghkoen, Verloop as well as Holleman say that writing a hundred letters to different corporations is not doing the trick. Cultural organizations need to search for potential partners and corporations that match. Verloop suggests that when organizations already put the incorrect focus in the proposition the relationship will not last. The focus should be on the relationship, positive

elements and on what both parties could gain from it. An important comment is that cultural organizations should analyze and evaluate the agreement every year. Partnerships could evolve much stronger if both parties are open to creative possibilities.

5.5.1. Reflection

Partnerships evolve from relationships. Both the theoretical as the empirical study demonstrate that relationships are built in the social sphere. In order for a partnership to be built there first has to be a relationship. Douwes from CMS notices that cultural organizations are focused on the inside, on their own product and values. If they want to build a partnership, they need to focus on external values and parties. In addition, if cultural organizations want to build a long-term partnership they have to make sure they meet all the conditions and expectations that are in the agreement, says Verloop. This is one of the biggest problems in connecting the cultural and corporate worlds. Distinctive expectations can break the relationship.

5.6. Reciprocity versus quid pro quo

In this research I choose not make a distinction between corporate philanthropy and sponsoring. The theories by Klamer and Komter demonstrate that even the purest gift contains a certain expectation of return. Relationships are about give and take. As the theoretical part demonstrated, whether the corporate support is a gift or a sponsor fee, the parties involved are building a relationship, in which values are realized, expectations are created and returns are expected. The distinction is whether the expectations are based on a quid pro quo, according to the logic of the market, or whether the expectations are less fixed and without an explicit agreement. Corporations are moving in the market sphere, but building relationships is a social activity. The market sphere cannot work independent from the social sphere (Klamer and Zuidhof, 1998). Several interviewees confirm this fact and state the importance of an extended network and awareness of your own environment. The stronger the ties, the less expectations people hold. Jonghoen mentioned before the difference on local/regional and national/international level. Cultural organizations that are moving on a local/regional level need the goodwill of their environment and corporations nearby. For example start with the suppliers of your organization. You already have a connection, which could grow into a relationship much easier, says Jonghkoen.

The example of CMS and the partnership with the Dutch Opera demonstrates the strength of building a partnership. Both parties contact each other regularly and CMS is attending performances frequently. In partnerships with cultural organizations CMS is searching for the added values and the project they could realize together. Douwes establishes the fact of reciprocity, the concept of give and take. For every gift somebody wants something in return, but the exchange does not have to be of equal economic value. The example of CMS demonstrates that this type of relationship is based on the concept of reciprocity and not on an agreement of quid pro quo. Both parties should gain something, but they do so by sharing the common values and sees opportunities together. Cultural products are immeasurable; you cannot label them with an economic value, according to Douwes. Of course, they make an agreement with expectations, but not everything is converted into a certain value. Douwes refers to the American system where participation of corporations is much more extended than in The Netherlands. As mentioned before, Spangenberg suggests that the mentality in The Netherlands is not focused on reciprocity. There is not a notion of give and take. However, everything in life is about reciprocity. When organizations focus on this factor of the relationship, the ties will become much stronger.

5.6.1. Reflection

In a market exchange the terms of the exchange are specified. The good is priced and changes hand in exchange for an amount of money. The conditions on paying will be set at the moment of exchange. Considering corporate support this is called sponsoring. In the contrary, the value of the gift is usually not priced or measured. When there is an expectation of reciprocity, the conditions are undecided and ambiguous (Klamer 2003: 243). The interviews illustrated that the concept of give and take, reciprocity, plays an important role in connecting the cultural and corporate field. Partnerships should be built on mutual benefits and added values. As Douwes from CMS demonstrated the conditions are not converted into an economic value. The stronger the ties, the less expectations people hold of getting something in return. Therefore, it is expected that corporate support on a local/regional level where people are more focused on their own environment, is even less based on quid pro quo than on a national/international level.

5.8. Concluding remarks

In this research a lot of observations about corporate support in The Netherlands are made. The final step in this research is testing the hypotheses. Are the cultural economic perspectives providing solutions to clear the discussion and relieve the tension? On the basis of this qualitative study, which assumptions about corporate support are confirmed and which is rejected?

Hypothesis 1:

The connection between cultural organizations and commercial corporations is not about realizing economic value, but about realizing social and cultural values.

The theoretical study claimed that the discussion about the financing of cultural organization, took place between the government and cultural organizations, the private field was not a major player. The empirical study illustrated, that for a long time cultural organizations tend to focus on their instrumental and institutional values. All recipients acknowledged that they did not really need corporations until recently. Everything was focused on receiving legitimacy from the government. Therefore, in the search for corporate support, they have an incorrect approach; their attitude seems arrogant towards corporations and they are mainly focused on the economic value of corporations. This could cause problems in connecting both, as corporations are looking for a partnership and a match based on their values and incentives. Despite the fact that corporations are seeking profit maximization and dealing with market transactions, in building a partnership with a cultural organization they focus on the social and cultural values, the added values that both parties could gain from the connection. For example CMS acknowledges the extra feeling and value of a cultural good, they are not looking for a market transaction. CMS is building partnerships. The theoretical part confirmed this fact. Cultural goods are different from other goods; the cultural value is what makes them distinctive. Moreover, the social values play an important role in building relationships, in this case, partnerships. The empirical study demonstrated that if cultural organizations want to connect with the corporate field they should focus on the social and cultural values and motives of the corporation and not solely on their own cultural product and the economic value they want to gain. Cultural organizations should find the proper match.

Hypothesis 2:

Connecting cultural organizations and commercial corporations takes place in the third sphere.

Networking, understanding each others values, having regular meetings, and building a relationship, all that takes place in the third sphere, the social sphere were people share, love, feel and realize social values. Corporations are focusing on the market sphere, but the building of business relationship and a network is taking place in the third sphere. The market cannot work independently from the social sphere. The findings of the empirical study demonstrate that corporate support is not considered a business transaction. The corporations are pursuing partnerships. People are investing time in building these partnerships.

In connecting the cultural and corporate field, the empirical findings suggest a difference on a local/regional and national/international level. Cultural organizations that are focused on their environment are likely to have stronger relationships and ties than on a national/international level. Jonghkoen states that goodwill is easier gained in one's own environment where people already know the organization and what it does; it is more goodwill. Therefore cultural organizations should pursue a partnership with their immediate stakeholders and from there extend their network. Furthermore, the returns are different. For a national/ international oriented corporation, visibility is very important, while for a smaller corporation public relations and satisfying your employees and clients is the main incentive to support a certain activity. The latter corporations are looking to strengthen the relationship with their network, thus with the cultural activities in their city. As Klamer claims that the most important transactions take place on a social level. People build relationships, share feelings and have a stronger sense of good will in the third sphere. The statement illustrates that ties are shorter and stronger on a local/ regional level.

Hypothesis 3:

In order to expose opportunities in making a connection with commercial corporations, cultural organizations need somebody with entrepreneurial characteristics.

According to the interviewees cultural organizations are less professionalized than corporations; they lack for instance knowledge on marketing and management. This issue is linked to the fact that they focus on the language of the government. In order to pursue a

connection with the corporate field, cultural organization need to understand the conditions and rhetoric of both the market and social sphere. The empirical findings suggest that somebody with a commercial eye and understanding of what corporations want is needed to make a connection. The cultural entrepreneur could provide a solution. Cultural entrepreneurs know the language and conditions of all the distinctive fields. They seek opportunities and know how to convince other to invest time and money. However, as both the theory of Klamer and Van Dulken and the empirical study describes, the cultural entrepreneur cannot pursue a connection on its own. The whole organization need to understand the necessity of the partnership and the plans that are presented, says Jonghkoen.

Hypothesis 4:

Partnerships between cultural organizations and corporations are based on reciprocity and not on quid pro quo agreements.

This study demonstrates that partnerships are more than sponsor deals. Corporations are focused on the social and cultural values of cultural organizations. Each relationship contains expectations. When somebody gives you a gift, you expect something in return. The empirical findings suggest that partnerships between cultural organization and corporations are pursued with the intention to follow the concept of reciprocity. What can both parties gain from the relationship without focusing on the economic value? Corporations such as Motivaction, ID&T and CMS are seeking for the added values and mutual benefits in the partnership. As Verloop stated both parties should search for the perfect match. The partnerships between cultural organization and corporations contain a certain agreement. However, the cultural value of the partnership is not transferable into an economic value as such. These partnerships are not based on quid pro quo contracts. The added value of the deal is the most important. In addition, the stronger the ties, the fewer expectations people hold. Consequently, it is expected that on a local/regional level the partnerships are closer and more about goodwill and therefore are even less based on quid pro quo.

Lastly, in the methodology the assumption is made that there is a distinction of fields between the interviewees. At the end of this study, I came to the conclusion that all interviewees possess strong commercial characteristics. Despite the fact that I performed a

background check, I did not realize how determined these features would be for this study. Each interviewee has the experience and qualities to connect the cultural and corporate field. Their commercial eye, social abilities and open-minded view demonstrate that both fields cannot connect without these characteristics. On the one hand this makes the research more one-sided, on the other hand it presents clear perspectives from the commercial point of view.

6. Conclusion

For decades, cultural organizations were moving in the government sphere in The Netherlands. In their business policy the emphasis was on the conditions of the government. The private field was not considered a major player in the discussion of financing the cultural field. Organizations were trying to realize instrumental and institutional values with their cultural products. Recent developments are asking for measures. Organizations have to change their perspective and search for the values of the private field, namely the patrons, the public and the corporations. In this study we explored the values, incentives and characteristics of one form of private funding, corporate support. In what way are the cultural and corporate fields connecting and which difficulties and opportunities are emerging in pursuing a partnership?

When cultural organizations want to connect to the corporate field they have to consider the values that are realized within a corporation. The findings in this research demonstrate that there is a misconception concerning these values. Cultural organizations are mainly focused on the economic values, which cause a problem in connecting both fields. From a cultural point of view the incentive to connect is economic value. Cultural organizations are in need of an additional resource and therefore are mainly focused on the money. However, this is an aberration, even though corporations are commercial and associated with profit maximization, they do not want to focus only on the economic value of the partnership. As demonstrated in the theoretical framework and tested in the empirical study, the most important transactions take place in the third sphere. The informal sphere where intimate relationships are built and where feelings, thoughts and experiences are shared. Social and cultural values predominate in this sphere. Before this study was conducted I wondered whether the transactions between cultural organizations and corporations are also moving in the third sphere. The empirical study confirms the assumption of the theory. Corporations consist of people and the building of business relationships or a network takes place in the social sphere, the third sphere, where feelings, friendships and experiences are shared. Managers and CEO's will build business relations and networks and thus partnerships with cultural organizations on a social level. Once cultural organizations are aware of that it will become easier to find a connection with corporations. However, managers and mission statements change; the economy is of influence; and in the end, corporations set a certain

budget for supporting the cultural field. Consequently, the respondents of this research show skepticism towards a large increase in corporate support. The empirical study demonstrates that an extended growth in corporate support is not expected. It is more a matter of allocating the budgets in a different way. Cultural organizations need to convince and persuade corporations to support them instead of for example a sports game.

In the long run cultural organizations will move more towards the private field of patrons, the public and corporations. Considering corporate support, there are a lot of opportunities in the cultural field. However, whether corporate support can form a solid base, remains the question. I see too many difficulties in creating solid ground with this resource. Corporations are mainly allocating in the market sphere. Cultural organizations should learn how to understand the conditions and rhetoric of the corporations. They should not adapt their organization entirely to conform to the conditions of the corporation; it is important that they remain faithful to their cultural product and values. However, in order to build a relationship with a corporation, they need certain entrepreneurial characteristics, such as knowledge of marketing, management and networking. They need to understand the corporate field. Corporations are transparent and they have a clear formulated vision and mission. Cultural organizations in most cases lack these features. For larger cultural organizations it is less difficult to adjust to these conditions than for smaller more local organizations. National oriented organizations are more professionalized and aware of the public and effects of the market. These cultural organizations are focused on the support of large corporations. The amount of money circling in these partnerships is much more extended. As a result they have more means to hire employees with entrepreneurial features or people that are specialized in fundraising. Cultural organizations that are operating on a local/ regional level are dealing with different budgets, type of organizations, motives and means.

Nonetheless, the partnerships between corporations and cultural organizations, whether local or national, are built in the third sphere. As demonstrated the closer and stronger the tie within the relationship, the less is expected in return. The relationships are more based on reciprocity and the concept of give and take than on quid pro quo contracts where everything is valued into a fixed return. The qualitative data also acknowledged this fact. The

returns within the deal are not explicitly exchanged for a fixed value. Moreover, the examples of successful partnerships, such as CMS and the Dutch Opera and the Robeco Zomerconcerten, demonstrate that both parties are focused on the added values within the relationship and in what way the relationship can be complementary.

Making the connection with corporations on a social level is not the most difficult part. Building a relationship and maintaining the ties is a bigger challenge. As suggested, managers change and therefore the values or incentives to support can alter. Despite the fact that cultural organizations on a local or regional level are dealing with different budgets, motives and means. In the long run relationships and social ties on a local/ regional level could be stronger and closer than on a national/ international level. In pursuing a connection with corporations, it is suggested to first look at your own environment, suppliers and network. They already have the cultural product at heart and therefore are willing to invest. They are more involved and show a stronger commitment. Thus, corporate support on a local or regional level shows large opportunities.

The last observation illustrates the possibilities for further research. Concerning corporate support, what are the differences between local/ regional support and national/international? Moreover, in this study the distinctive cultural and corporate fields have been explored. Different notions, perspectives, opportunities and difficulties are presented. Nevertheless, the qualitative character of the study is rather subjective and the fields need further exploration. In this study corporate support and cultural organizations are examined in general. In order to gain a more in depth perspective different disciplines could be researched separately.

After reading articles and researches, discussing the problems, reviewing the politicians and working in, and exploring the field of corporate support, I came to the conclusion that there are a lot of opportunities to connect the cultural and corporate field. Nevertheless, I still wonder whether the cultural field is able to build a strong connection with the corporate field. First corporations need the willingness and need to see the possibilities. With a clear positive proposition with a focus on the added value, they could be persuaded. However, cultural organizations need to see these possibilities too. Most cultural organizations in The

Netherlands are dependent on the government. Their whole mindset is focused on their instrumental and institutional values. Current developments and this empirical study suggest a change of attitude towards corporations. Cultural organizations need to explore the possibilities of sharing knowledge and values and building relationships. They are in need of open minded and entrepreneurial people that speak the language of both worlds and understand the importance of the values of a cultural product. Society is changing. Relationships, feelings and personal values are becoming more important. Cultural organizations should take advantage of that.

7. References

- Baarda, Dr.D.B., De Goede, Dr.M.P.M., Teunissen, Dr.J. 2005. *Basisboek Kwalitatief onderzoek – Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv
- Bevers, T., Hitters, E. 1990. Het Spel en de Knickers. Particuliere zorg, overheid en podiumkunst na 1945. In: Smithuijsen, C et al. (red.). *De Hulpbehoevende Mecenas. Particulier Initiatief, Overheid en Cultuur, 1940-1990*. Zutphen: Boekmanstichting/ Walburg pers. 130-188
- Braber, H. Van den. 2008. De rentree van de mecenas. In: *Boekman76*, 29-34
- Breemer, A. Van. 2011. Cultuurlobby: één voor allen, allen voor één. In: *Boekman 87*: 13-19
- Byrnes, W.J. 2003. *Management and the arts*, Third Edition, Focal Press, Elsevier
- Cameron, K.S. & Quinn R.E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*, Boston: Addison- Wesley, pp. 28-54
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J. & Thakor, A.J. 2005. *The competing Values Framework: Creating Value Through Purpose, Practices, and People*. <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/Competing-Values-Leadership-Excerpt.pdf>
- Chandler Jr, Alfred D. 1977. *The visible hand* (the managerial revolution in American Business), Cambridge, Mass: The Belknap Press, pp 1-12
- Dulken, H. van. 2002. *Sanering van de subsidiëring. Overheidsbemoedening met monumentenzorg, film en toneel vanaf de jaren zestig*. Amsterdam: Boekmanstudies
- Dulken, H. van. 2005. *Cultureel ondernemerschap- Verkenning van concept*, In: *Dwarsdoorsnede*, Hagoort, G.,(red.), Prins, J., HKU-Faculteit Kunst en Economie beleeft verhalen, p.57-64
- Frank, B., Geppert, K. 2004. Are Small Recipients Overlooked by Sponsors? An Empirical Note, In: *Journal of Cultural Economics*, 28: 143-156
- Gans, H. J. 1999. *Popular Culture & High Culture*, Basic Books
- Gelder, H. Van. 2007. Onderzoek: maak kaartjes duurder. In: *NRC handelsblad*, 25-26 augustus
- Grauwe, P. de. 1991. Toneel in Nederland, *Economische Statistische Berichten*, 3817, 716-719
- Hagoort, G. 6 juni 2007. *Cultureel ondernemerschap - Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen*, Oratie

Hagoort, G. De artistieke opdracht van commercialiteit- Strategisch Artistiek Calculeren voor een solide inkomen

Hagoort, G., Kuiper, G., m.m.v. Kombrink, D. 2004. *Niet het tekort maar de bron*. Utrecht

Hagoort, G. en Kuiper, G. 2005. *Cultural Business modeling- Hoe culturele organisaties financieel creatiever gerund kunnen worden*, In: *Dwarsdoorsnede*, Hagoort, G.,(red.), Prins, J., HKU-Faculteit Kunst en Economie beleeft verhalen, p.75-78

Hagoort, G. 2005. (interview) *Cultural Entrepreneurship- In a Europe Bottom Up*, In: *Dwarsdoorsnede*, Hagoort, G.,(red.), Prins, J., HKU-Faculteit Kunst en Economie beleeft verhalen, p.123-125

Heilbrun, J., Gray, C.M. 2001. *The Economics of Art and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press

Hitters, E. 1996. *Patronen van Patronage: Mecenaat, Protectoraat en Markt in de Kunstwereld*. Utrecht: Van Arkel

Holden, J. 2006. *Cultural value and the crisis of the legitimacy. Why culture needs a democratic mandate*. Demos
(http://www.mch.govt.nz/files/Cultural%20Value%20and%20the%20Crisis%20of%20Legitimacy%20-%20John%20Holden_0.pdf)

Houten, R. Van. 1995. Onderneming als nieuwe mecenas. In: *NG-magazine* 49 (22/29 december), 51-52

Kempers, B. 1990. Aandelen in onsterfelijkheid. Museaal mecenaat, particulier initiatief en overheid. In: Smthuijsen, C et al. (red.). *De Hulpbehoevende Mecenas. Particulier Initiatief, Overheid en Cultuur, 1940-1990*. Zutphen: Boekmanstichting/ Walburg pers. 130-188

Kirchberg, V. 2003. Corporate arts sponsorship. In: *A Handbook of Cultural Economics by Ruth Towse*. 143-151. Edward Elgar Publishing Limited

Klamer, A. & Zuidhof, P.W. 1998. *The Role of the Third Sphere in the World of the Arts*. Unpublished, Erasmus University

Klamer, A. 2001. Social, cultural and economic values of cultural goods. Forthcoming in *"Culture and Public Action"* Edited by Vijayendra Rao and Michael Walton

Klamer, A. 2003. Gift economy. In: *A Handbook of Cultural Economics by Ruth Towse*. 243-247. Edward Elgar Publishing Limited

Klamer, A. 2003. Value of culture. In: *A Handbook of Cultural Economics by Ruth Towse*. 465-469. Edward Elgar Publishing Limited

- Klamer, A. 2004. Weten te geven en te ontvangen NCRV: dienst zondagmorgen 9 uur op radio 747AM, Uitzending 25 Januari
- Klamer, A. 2004. Art as a common good. Paper presented at the bi-annual conference of the association of cultural economics at Chicago, June 3-5
- Klamer, A. 2006. *Cultural Entrepreneurship*. Erasmus University and Academia Vitae
- Klamer, A. Langeveld, C. 2011. *PAK AAN: 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*. Hilversum: Stichting Cultuur en Economie
- Klamer, A. 2011. Snoeien in de kunst is goed maar niet op deze manier. In: *NRC Weekend* (25 & 26 Juni 2011)
- Kleef, T. Van. 1991. Kunst met minder sponsors. In: *Knipselkrant, NRC Handelsblad* (31-5-91)
- Kombrink, D. (Year Unknown), *Cultural Capital and Well-Being*, paper Erasmus University Rotterdam
- Komter, A.E. 1996. *The Gift. An Interdisciplinary Perspective*. Amsterdam University Press
- Komter, A.E. 2003. *Solidariteit en de gift. Sociale banden en sociale uitsluiting*. Amsterdam University Press
- Kramer, N. 1994. Theater directeuren willen niet 'hoereren'. In: *Sponsoring*. April 20-21
- Kremer, T. Ca. 2007. *Private funding of theatre accommodations in the Netherlands: What is the score? Sponsoring and Maecenatism of the exploitation and building projects*. Master thesis CE & CE, Faculty of History & Art, Erasmus University Rotterdam
- Morgan, C. 2006. New thoughts on the art of funding. In: *The Sidney Morning Herald*. August 1
- Netzer, D. 2003. Non-profit organizations. In: *A Handbook of Cultural Economics by Ruth Towse*. 331-341. Edward Elgar Publishing Limited
- Nuchelmans, A. 2008. Op zoek naar gouden Bergen. In: *Boekman 76*, 22-26
- O'Hagan, J., Harvey, D. 2000. Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification, In: *Journal of Cultural Economics*, 24: 205-224
- Ramaer, J. 2007. 'Sommige prijzen kunnen hoger, hoor'. In: *De Volkskrant*. 27 augustus
- Rienstra, R. 2006. Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos. In: *Boekman 68*, 6-15
- Simons, R. 2008. Mecenas in een bijrol. In: *Elsevier*, 26 juli 76-77

Start, I. 2008. De gulle gever in de schijnwerpers, In: *Boekman* 76 75-80

Steenbergen, R. 2006. Wie geeft, hoort ere en beetje bij. *Knipselkrant* 11. 10 november

Wolfs, K. 21 maart 2009. Cultuur en Crisis. Wie betaalt de kunst?. *Vrij Nederland*. 72-75

Internet

http://www.eo.nl/programma/ditiseddag/2010-2011/page/Jacqueline_Rutten_over_het_Van_Goghmuseum_in_geldzorgen_/articles/article.esp?article=12153104

<http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Cultuur-Televisie/300631/Rechtbank-BTWverhoging-podiumkunsten-gaat-door.htm>

<http://www.klamer.nl/articles/sermons/preek3.php>

http://www.cultuursponsoring.com/cultuursponsoring_nl.pdf

Additional resources

Cultuurbeleid 2013-2016. Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid

Het Rotterdams Kunstdebat : debat tussen de wethouders van cultuur van Rotterdam en Amsterdam in de Remonstrantse kerk op woensdag 14 mei 2003/ J. van der Kuijp - [S.l. : s.n.], 2003 - 4 p.

8. Appendices

Appendix 1: Questionnaires interviews (English version)

Appendix 2: Questionnaires interviews (Dutch version)

Appendix 3: Interviews (Dutch)

Appendix 4: Schedule of labels qualitative data

Appendix 1: Questionnaires interviews (English version)

**Questionnaire 1: Interviews with research/ advising agencies
Fusien Verloop and Frits Spangenberg**

**Questionnaire 2: Interviews with cultural organizations
Linda Holleman, Floortje Jonghkoen en Alex Adriaansens**

**Questionnaire 3: Interviews with commercial corporations
Fatih Kahyaoglu, Dolf Segaar en Jeroen Douwes en Jos Traa**

Questionnaire 1: Interviews with research and advising agencies

Fusien Verloop van Leenaers Verloop

Frits Spangenberg van Motivaction

The aim of the interviews:

The aim of the interviews is to create a framework of different point of views, values and motives considering corporate support. The framework could amongst other things provide new insights on the positions and perspectives of cultural institutions and corporations in The Netherlands, especially in time of change. How do relationships between a corporation and a cultural organization evolve? Which values play a key role in making the connection? What kind of relationship do cultural organizations and corporations have? What are the expectations of both sides and what kind of creative solutions and opportunities do they develop to get the most out of the relationship?

Topic list:

- Realizing value (cultural, social, economic)
- Motives
- Reciprocity ersus Quid pro quo
- Partnership
- Cultural versus commercial
- Decline of government subsidies

Background Information:

Name:

Organization:

Function:

Work experience in similar field:

Closed Questions:

1. What is the vision/ mission of the organization?
2. Which value(s) is the organization trying to realize? (Cultural, social, or economic)
3. In what way is the organization associated with corporate support?

Open Questions:

Subject 1: Connecting the cultural and commercial field (values, motives)

1. When cultural organizations and corporations are trying to connect, which party is approaching whom? Is the cultural organization always the one to set the first contact? (one-way traffic)
2. Does it happen that a company is taking the first step and look for a cultural organization to support?
3. Which values are sponsors mainly looking for in a cultural organization? (Cultural/ artistic, social, economic) Elaborate?
4. Are different values being recognized between the company and the cultural organization?
5. Are difficulties, misunderstandings occurring when values are not connecting amongst the company and the cultural organization? What is the next step when this occurs?
6. Which incentives are most important for the corporations according to you?

- Image/ Branding
- Personal motives (relationship with the sponsored)
- Marketing opportunities/ PR
- Management relations
- Indirectly increasing profit
- Corporate responsibility, altruistic motives (good citizenship)

Subject 2: Returns and benefits (Reciprocity versus quid pro quo, partnership, artistic versus commercial)

1. How would you describe the process of building a relationship? For example, long process, a lot of meetings, different perspectives or short, subjective and making the deal?
2. Who is the beneficiary in the deal? Is there a fixed agreement based on 'quid pro quo'? Or is the agreement based on reciprocity?
3. What does the cultural organization want to gain from the corporate support?
4. Can you give some examples of the returns the corporations receive?
5. To what extent are these partnerships based on reciprocity? Can you give some examples? (*The exchange of goods and services without keeping track of their exact value, but often with the expectation that their value will balance out over time*)
6. What kind of expectation do both parties have after the connection is made? For example they set meetings once in a while, give updates, receive advice from the corporation etc.?
7. Often there is the assumption that corporations want to be involved in the artistic process and have a say in the product. This leads to misunderstandings and scares of cultural organizations to approach companies. What is your view on this? Do corporations set rules, boundaries or have a big influence in the artistic process?

Subject 3: Decline in government subsidies

1. Do both parties feel pressured by the government?
2. Does the decline in government subsidies have an effect on the contracts of current partnerships? Elaborate?
3. Does the decline in government subsidies have an effect on the relationship? Elaborate?
4. Are, and in what way, corporations adjusting their policies concerning corporate support?
5. In what way changed the position/ strategy of cultural organizations these last years?

Personal vision:

1. Do you feel that it is the task of the market to step in and take over a part of the financing of art and culture?
2. How would you describe a fruitful partnership between a corporation and a cultural organization?
3. Where do you see opportunities and threats for cultural organization considering corporate support? And in what way?
4. Do you think companies in general feel pressured to increase or change their budget on supporting the cultural field now that the government is stepping aside?
5. Do you recognize changes in the amount of partnerships in the cultural field? Are companies retreating as a result of the financial crisis? Elaborate?
6. What is your expectation for the future, concerning corporate support?

Questionnaire 2: Interviews with cultural organizations

Linda Holleman van Mojo Concerts en IFFR

Floortje Jonghkoen van Theater Zuidplein

Alex Adriaansens van V2_

The aim of the interviews:

The aim of the interviews is to create a framework of different point of views, values and motives considering corporate support. The framework could amongst other things provide new insights on the positions and perspectives of cultural institutions and corporations in The Netherlands, especially in time of change. How do relationships between a corporation and a cultural organization evolve? Which values play a key role in making the connection? What kind of relationship do cultural organizations and corporations have? What are the expectations of both sides and what kind of creative solutions and opportunities do they develop to get the most out of the relationship?

Topic list:

- Realizing value (cultural, social, economic)
- Motives
- Reciprocity versus Quid pro quo
- Partnership
- Cultural versus commercial
- Decline of government subsidies

Background Information:

Name:

Organization:

Function:

Work experience in similar field:

Closed Questions:

1. What is the vision/ mission of the organization?
2. Which value(s) is the organization trying to realize? (Cultural, social, or economic)
3. In what way is the organization associated with corporate support?

Open Questions:

Subject 1: Connecting the cultural and commercial field (values, motives)

1. When cultural organizations and corporations are trying to connect, which party is approaching whom? Is the cultural organization always the one to set the first contact? (one-way traffic)
2. Does it happen that a company is taking the first step and look for a cultural organization to support?
3. Which values are you looking for in a corporation? (Cultural/ artistic, social, economic) Elaborate?
4. Are different values being recognized between the company and the cultural organization?
5. Are difficulties, misunderstandings occurring when values are not connecting amongst the company and the cultural organization? What is the next step when this occurs?

6. What are the main incentives to gain corporate support and why?
7. Which incentives are most important for the corporations according to you?
 - Image/ Branding
 - Personal motives (relationship with the sponsored)
 - Marketing opportunities/ PR
 - Management relations
 - Indirectly increasing profit
 - Corporate responsibility, altruistic motives (good citizenship)

Subject 2: Returns and benefits (Reciprocity versus quid pro quo, partnership, artistic versus commercial)

1. How would you describe the process of building a relationship? For example, long process, a lot of meetings, different perspectives etc.?
2. Who is the beneficiary in the deal? Is there a fixed agreement based on 'quid pro quo' or is the agreement based on reciprocity?
3. What does the cultural organization want to gain from the corporate support?
4. Can you give some examples of the returns the corporations receive?
5. To what extent are these partnerships based on reciprocity? Can you give some examples? (*The exchange of goods and services without keeping track of their exact value, but often with the expectation that their value will balance out over time*)
6. What kind of expectation do you have from the corporation after the connection is made? For example do you set meetings once in a while, give updates, receive advice from the corporations etc.?
7. Often there is the assumption that corporations want to be involved in the artistic process and have a say in the product. This leads to misunderstandings and scares of cultural organizations to approach companies. What is your view on this? Does the company set rules, boundaries or have a big influence in the artistic process?

Subject 3: Decline in government subsidies

1. Does the organization feel pressured by the government to gain more corporate support?
2. Do the decline in government subsidies have an effect on the contracts of your current partnerships? In what way?
3. Do the decline in government subsidies have an effect on the relationship? In what way?
4. In what way is the company planning on adjusting its fundraising policy the upcoming years?
5. In what way is the position/ strategy of the organization towards corporate support changed the last years?

Personal vision:

1. Do you feel that it is the task of the market to step in and take over a part of the financing of art and culture?
2. How would you describe a fruitful partnership between a corporation and a cultural organization?
3. Where do you see opportunities and threats for cultural organization considering corporate support? And in what way?

4. Do you think companies in general feel pressured to increase or change their budget on supporting the cultural field now that the government is stepping aside?
5. Do you recognize changes in the amount of partnerships in the cultural field? Are companies retreating as a result of the financial crisis? Elaborate?
6. What is your expectation for the future, concerning corporate support?

Questionnaire 3: Interviews with commercial corporations

Fatih Kahyaoglu van ID&T

Dolf Segaar en Jeroen Douwes van CMS Derks Star Busmann

Jos Traa van Eastpak BeNeLux

The aim of the interviews:

The aim of the interviews is to create a framework of different point of views, values and motives considering corporate support. The framework could amongst other things provide new insights on the positions and perspectives of cultural institutions and corporations in The Netherlands, especially in time of change. How do relationships between a corporation and a cultural organization evolve? Which values play a key role in making the connection? What kind of relationship do cultural organizations and corporations have? What are the expectations of both sides and what kind of creative solutions and opportunities do they develop to get the most out of the relationship?

Topic list:

- Realizing value (cultural, social, economic)
- Motives
- Reciprocity versus Quid pro quo
- Partnership
- Cultural versus commercial
- Decline of government subsidies

Background Information:

Name:

Organization:

Function:

Work experience in similar field:

Closed Questions:

1. What is the vision/ mission of the organization?
2. Which value(s) is the organization trying to realize? (Cultural, social, or economic)
3. In what way is the organization associated with corporate support?

Open Questions:

Subject 1: Connecting the cultural and commercial field (values, motives)

1. When cultural organizations and corporations are trying to connect, which party is approaching whom? Is the cultural organization always the one to set the first contact? (one-way traffic)
2. Does it happen that a company is taking the first step and look for a cultural organization to support?
3. Which values are you looking for in a corporation? (Cultural/ artistic, social, economic) Elaborate?
4. Are different values being recognized between the company and the cultural organization?
5. Are difficulties, misunderstandings occurring when values are not connecting amongst the company and the cultural organization? What is the next step when this occurs?

6. What are the main incentives to gain corporate support and why?
7. Which incentives are most important for the corporations according to you?
 - Image/ Branding
 - Personal motives (relationship with the sponsored)
 - Marketing opportunities/ PR
 - Management relations
 - Indirectly increasing profit
 - Corporate responsibility, altruistic motives (good citizenship)

Subject 2: Returns and benefits (Reciprocity versus quid pro quo, partnership, artistic versus commercial)

1. How would you describe the process of building a relationship? For example, long process, a lot of meetings, different perspectives etc.?
2. Who is the beneficiary in the deal? Is there a fixed agreement based on 'quid pro quo' or is the agreement based on reciprocity?
3. What does the cultural organization want to gain from the corporate support?
4. Can you give some examples of the returns the corporations receive?
5. To what extent are these partnerships based on reciprocity? Can you give some examples? *(The exchange of goods and services without keeping track of their exact value, but often with the expectation that their value will balance out over time)*
6. What kind of expectation do you have from the corporation after the connection is made? For example do you set meetings once in a while, give updates, receive advice from the corporations etc.?
7. Often there is the assumption that corporation want to be involved in the artistic process and have a say in the product. This leads to misunderstandings and scares of cultural organizations to approach companies. What is your view on this? Does the company set rules, boundaries or have a big influence in the artistic process?

Subject 3: Decline in government subsidies

1. Does the organization feel pressured by the government to gain more corporate support?
2. Do the decline in government subsidies have an effect on the contracts of your current partnerships? In what way?
3. Do the decline in government subsidies have an effect on the relationship? In what way?
4. In what way is the company planning on adjusting its fundraising policy the upcoming years?
5. In what way is the position/ strategy of the organization towards corporate support changed the last years?

Personal vision:

1. Do you feel that it is the task of the market to step in and take over a part of the financing of art and culture?
2. How would you describe a fruitful partnership between a corporation and a cultural organization?
3. Where do you see opportunities and threats for cultural organization considering corporate support? And in what way?
4. Do you think companies in general feel pressured to increase or change their budget on supporting the cultural field now that the government is stepping aside?

5. Do you recognize changes in the amount of partnerships in the cultural field? Are companies retreating as a result of the financial crisis? Elaborate?
6. What are your expectation for the future, concerning corporate support?

Appendix 2: Questionnaires interviews (Dutch version)

Vragenlijst 1: Onderzoek en advies bureaus

Fusien Verloop van Leenaers Verloop
Frits Spangenberg van Motivaction

Vragenlijst 2: Culturele organisaties

Linda Holleman van Mojo Concerts en IFFR
Floortje Jonghkoen van Theater Zuidplein
Alex Adriaansens van V2_

Vragenlijst 3: Commerciele corporaties

Fatih Kahyaoglu van ID&T
Dolf Segaar en Jeroen Douwes van CMS Derks Star Busmann
Jos Traa van Eastpak BeNeLux

Vragenlijst 1: Onderzoek en advies bureaus

Fusien Verloop van Leenaers Verloop
Frits Spangenberg van Motivaction

Onderzoeksonderwerp:

Op dit moment staat de culturele sector onder druk. De overheid neemt een flinke stap terug en stuurt de culturele instellingen aan de markt op te gaan. Ondanks dat de overheid al sinds de jaren '80 meer bewustzijn probeert te creëren over financiële bronnen naast overheidssubsidie, lijkt nu pas echt door te dringen dat de instellingen minder afhankelijk moeten worden.

Een van de partijen waar de instellingen meer beroep op zouden moeten doen is het bedrijfsleven. Middels de steun van bedrijven kunnen culturele instellingen meer financieel draagvlak creëren en hun netwerk uitbreiden. Echter, er heerst vaak de gedachte dat beide partijen elkaar niet kunnen vinden of het moeilijk vinden om een verbinding te maken. Is dat wel zo? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat beide kanten dichterbij elkaar komen en dezelfde taal spreken? Door een onderzoek te doen naar de motieven en waarde die een belangrijke rol spelen binnen een partnerschap.

Het onderwerp is al vaker onderzocht, maar de recente ontwikkelingen binnen de culturele sector brengen andere visies en vragen om nieuwe creatieve inzichten. Mede door gesprekken aan te gaan met personen binnen het veld in de culturele sector en dit naast theorie en recente artikelen te leggen, wordt een zeer up-to-date analyse uitgevoerd.

Doel van het interview:

Op basis van diverse interviews met wervers, adviseurs en bedrijven wordt een overzicht gecreëerd van belangrijke waarden en motieven binnen een partnerschap. Welke waarden proberen organisaties te realiseren? Sluiten deze altijd aan tussen beide partijen? Zijn er veranderingen te herkennen binnen het beleid van een organisatie? Voelt het bedrijfsleven zich onder druk gezet door de overheid? Is er een open bewustzijn binnen culturele instellingen? Of zijn culturele instellingen terughoudend naar de private sector? En hoe kijken de adviseurs aan tegen de ontwikkelingen?

Kortom: wat zijn de verschillende visies op het gebied van s binnen het culturele veld.

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Reciprocity versus Quid pro quo
- Partnerschap
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Achtergrond informatie:

Naam:

Organisatie:

Functie:

Werk ervaring binnen het veld:

Gesloten (achtergrond) vragen

1. Wat is de visie/ missie van de organisatie waar u werkt?
2. Welke waarden wil de organisatie realiseren? (Culturele, sociale, or economische)
3. Wat doet de organisatie precies met betrekking tot het verbinden van het culturele veld en bedrijven?

Open Vragen

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en culturele organisatie aangegaan? (waarden, motieven)

1. Welke rol speelt u bij het verbinden van culturele organisaties en bedrijven?
2. Hoe zou u het proces omschrijven van het aangaan van een partnerschap tussen een culturele instelling en het bedrijfsleven?
3. Welke waarde zoeken bedrijven in een culturele organisatie en vice versa? (cultureel/artistiek, sociaal of economisch) Kunt u dit toelichten?
4. Worden er wel eens verschillende waarde erkend tussen een culturele organisatie en een potentieel bedrijf? Zorgt dit voor misverstanden of lukt het bedrijven en instellingen om nader tot elkaar te komen?
5. Welke motieven spelen een belangrijk rol bij het partnerschap? (imago, persoonlijke motieven, marketing/ PR, relatiemarketing, indirect winst verhogen, corporate responsibility, relatie opbouwen, netwerk vergroten)
6. Willen bedrijven zich onderscheiden ten opzichte van andere bedrijven binnen het veld?

Onderwerp 2: Wat levert het op? (reciprocity, quid pro quo, partnerschap, cultureel versus commercieel)

1. Wie is de begunstigde binnen een deal? Zien beide partijen het zo?
2. Zijn partnerschappen altijd gebaseerd op 'Quid pro quo'? Of is er ook wel sprake van een grote gun-factor waarbij er minder duidelijke afspraken zijn en wederkerigheid (reciprocity) een rol speelt? Kunt u een voorbeeld geven?
3. Wat levert een partnerschap de partijen concreet op? Kunt u een aantal voorbeelden geven? Welke tegenprestaties? Draait het om het geld voor de culturele instelling of levert het meer op?
4. Wat voor soort verwachtingen hebben partijen met betrekking tot een partnerschap? Hebben organisaties en bedrijven wel eens verwachtingen die vervolgens niet uitkomen wat voor misverstanden zorgt? Kunt u een voorbeeld geven? Wat is uw rol als adviseurs en ondersteunend orgaan hierin?
5. Er heerst regelmatig de aanname dat bedrijven zich te veel willen bemoeien met het artistieke proces of product en dat dit een oorzaak kan zijn waarom de twee velden elkaar niet vinden, uit angst, of onbegrip, hoe kijkt u hier tegen aan? Hebben bedrijven invloed als er eenmaal een deal is gesloten?

Onderweg 3: Overheid bezuinigingen

1. Voelen bedrijven zich onder druk gezet door de overheid meer te gaan participeren? Wordt het beleid en de strategie aangepast binnen het bedrijfsleven?
2. Er heerst een financiële crisis. In hoeverre ziet u dat bedrijven in de culturele sector zich terug trekken?

3. Denkt u dat de bezuinigingen effect hebben op de contracten die al afgesloten zijn? Legt dit druk op de partnerschappen/ relaties? Kunt u dit toelichten?

Persoonlijke visie (verwachtingen):

1. Vindt u het de taak van de markt om in stappen nu de overheid zich terug trekt?
2. Hoe zou u een vruchtbaar en stevige langdurige relatie tussen een bedrijf en culturele instelling omschrijven?
3. Hoe kunnen we er voor zorgen dat het bedrijfsleven en de culturele sector dichter tot elkaar komen?
4. Waar ziet u kansen/ mogelijkheden maar ook problemen bij de veranderingen in de steun van bedrijven van kunst en cultuur? Wat zijn u verwachtingen?
5. Ziet u veranderingen in het aantal partnerschappen in de culturele sector? Of is het nog te vroeg om een verschuiving te herkennen?
6. Hoe gaat de financiering structuur van de culturele sector er volgens u uitzien in 10 jaar? Hoe zou de rol van de markt en de private sector moeten zijn in de toekomst? Bijvoorbeeld meer naar een Amerikaans systeem waar bijna de hele sector gedragen wordt door privaten partijen en de markt?

Vragenlijst 2: culturele organisaties

Linda Holleman van Mojo Concerts en IFFR

Floortje Jonghkoen van Theater Zuidplein

Alex Adriaansens van V2_

Onderzoeksonderwerp:

Op dit moment staat de culturele sector onder druk. De overheid neemt een flinke stap terug en stuurt de culturele instellingen aan de markt op te gaan. Ondanks dat de overheid al sinds de jaren '80 meer bewustzijn probeert te creëren over financiële bronnen naast overheidssubsidie, lijkt nu pas echt door te dringen dat de instellingen minder afhankelijk moeten worden.

Een van de partijen waar de instellingen meer beroep op zouden moeten doen is het bedrijfsleven. Middels de steun van bedrijven kunnen culturele instellingen meer financieel draagvlak creëren en hun netwerk uitbreiden. Echter, er heerst vaak de gedachte dat beide partijen elkaar niet kunnen vinden of het moeilijk vinden om een verbinding te maken. Is dat wel zo? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat beide kanten dichterbij elkaar komen en dezelfde taal spreken? Door een onderzoek te doen naar de motieven en waarde die een belangrijke rol spelen binnen een partnerschap.

Het onderwerp is al vaker onderzocht, maar de recente ontwikkelingen binnen de culturele sector brengen andere visies en vragen om nieuwe creatieve inzichten. Mede door gesprekken aan te gaan met personen binnen het veld in de culturele sector en dit naast theorie en recente artikelen te leggen, wordt een zeer up-to-date analyse uitgevoerd.

Doel van het interview:

Op basis van diverse interviews met wervers, adviseurs en bedrijven wordt een overzicht gecreëerd van belangrijke waarden en motieven binnen een partnerschap. Welke waarden proberen organisaties te realiseren? Sluiten deze altijd aan tussen beide partijen? Zijn er veranderingen te herkennen binnen het beleid van een organisatie? Voelt het bedrijfsleven zich onder druk gezet door de overheid? Is er een open bewustzijn binnen culturele instellingen? Of zijn culturele instellingen terughoudend naar de private sector? En hoe kijken de adviseurs aan tegen de ontwikkelingen?

Kortom: wat zijn de verschillende visies op het gebied van s binnen het culturele veld.

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Reciprocity versus Quid pro quo
- Partnerschap
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Achtergrond informatie:

Naam:

Organisatie:

Functie:

Werk ervaring binnen het veld:

Gesloten (achtergrond) vragen

1. Wat is de visie/ missie van de organisatie waar u werkt?
2. Welke waarden wil de organisatie realiseren? (Culturele, sociale, or economische)
3. Wat doet de organisatie precies met betrekking tot het verbinden van het culturele veld en bedrijven?

Open Vragen

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en culturele organisatie aangegaan? (waarden, motieven)

1. Welke rol speelt u bij het verbinden van culturele organisaties en bedrijven?
2. Hoe zou u het proces omschrijven van het aangaan van een partnerschap tussen een culturele instelling en het bedrijfsleven?
3. Welke waarde zoeken culturele organisatie in een bedrijf? (cultureel/artistiek, sociaal of economisch) Kunt u dit toelichten?
4. Worden er wel eens verschillende waarde erkend tussen een culturele organisatie en een potentieel bedrijf? Zorgt dit voor misverstanden of lukt het bedrijven en instellingen om nader tot elkaar te komen?
5. Welke motieven spelen een belangrijk rol bij het partnerschap? (imago, persoonlijke motieven, marketing/ PR, relatiemarketing, indirect winst verhogen, corporate responsibility, relatie opbouwen, netwerk vergroten)
6. Denkt u dat bedrijven zich willen onderscheiden ten opzichte van andere bedrijven binnen het veld?

Onderwerp 2: Wat levert het op? (reciprocity, quid pro quo, partnerschap, cultureel versus commercieel)

1. Wie is de begunstigde binnen een deal? Zien beide partijen het zo?
2. Zijn partnerschappen altijd gebaseerd op 'Quid pro quo'? Of is er ook wel sprake van een grote gun-factor waarbij er minder duidelijke afspraken zijn en wederkerigheid (reciprocity) een rol speelt? Kunt u een voorbeeld geven?
3. Wat levert een partnerschap de partijen concreet op? Kunt u een aantal voorbeelden geven? Welke tegenprestaties? Draait het om het geld voor de culturele instelling of levert het meer op?
4. Wat voor soort verwachtingen hebben partijen met betrekking tot een partnerschap? Hebben organisaties en bedrijven wel eens verwachtingen die vervolgens niet uitkomen wat voor misverstanden zorgt? Kunt u een voorbeeld geven? Wat is uw rol als adviseurs en ondersteunend orgaan hierin?
5. Er heerst regelmatig de aanname dat bedrijven zich te veel willen bemoeien met het artistieke proces of product en dat dit een oorzaak kan zijn waarom de twee velden elkaar niet vinden, uit angst, of onbegrip, hoe kijkt u hier tegen aan? Hebben bedrijven invloed als er eenmaal een deal is gesloten?

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

1. Voelen bedrijven zich onder druk gezet door de overheid meer te gaan participeren? Wordt het beleid en de strategie aangepast binnen het bedrijfsleven?
2. Er heerst een financiële crisis. In hoeverre ziet u dat bedrijven in de culturele sector zich terug trekken?

3. Denkt u dat de bezuinigingen effect hebben op de contracten die al afgesloten zijn? Legt dit druk op de partnerschappen/ relaties? Kunt u dit toelichten?

Persoonlijke visie (verwachtingen):

1. Vindt u het de taak van de markt om in stappen nu de overheid zich terug trekt?
2. Hoe zou u een vruchtbaar en stevige langdurige relatie tussen een bedrijf en culturele instelling omschrijven?
3. Hoe kunnen we er voor zorgen dat het bedrijfsleven en de culturele sector dichter tot elkaar komen?
4. Waar ziet u kansen/ mogelijkheden maar ook problemen bij de veranderingen in de steun van bedrijven van kunst en cultuur? Wat zijn u verwachtingen?
5. Ziet u veranderingen in het aantal partnerschappen in de culturele sector? Of is het nog te vroeg om een verschuiving te herkennen?
6. Hoe gaat de financiering structuur van de culturele sector er volgens u uitzien in 10 jaar? Hoe zou de rol van de markt en de private sector moeten zijn in de toekomst? Bijvoorbeeld meer naar een Amerikaans systeem waar bijna de hele sector gedragen wordt door privaten partijen en de markt?

Vragenlijst 3: Commerciële corporaties

Fatih Kahyaoglu van ID&T

Dolf Segaar en Jeroen Douwes van CMS Derks Star Busmann

Jos Traa van Eastpak BeNeLux

Onderzoeksonderwerp:

Op dit moment staat de culturele sector onder druk. De overheid neemt een flinke stap terug en stuurt de culturele instellingen aan de markt op te gaan. Ondanks dat de overheid al sinds de jaren '80 meer bewustzijn probeert te creëren over financiële bronnen naast overheidssubsidie, lijkt nu pas echt door te dringen dat de instellingen minder afhankelijk moeten worden.

Een van de partijen waar de instellingen meer beroep op zouden moeten doen is het bedrijfsleven. Middels de steun van bedrijven kunnen culturele instellingen meer financieel draagvlak creëren en hun netwerk uitbreiden. Echter, er heerst vaak de gedachte dat beide partijen elkaar niet kunnen vinden of het moeilijk vinden om een verbinding te maken. Is dat wel zo? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat beide kanten dichterbij elkaar komen en dezelfde taal spreken? Door een onderzoek te doen naar de motieven en waarde die een belangrijke rol spelen binnen een partnerschap.

Het onderwerp is al vaker onderzocht, maar de recente ontwikkelingen binnen de culturele sector brengen andere visies en vragen om nieuwe creatieve inzichten. Mede door gesprekken aan te gaan met personen binnen het veld in de culturele sector en dit naast theorie en recente artikelen te leggen, wordt een zeer up-to-date analyse uitgevoerd.

Doel van het interview:

Op basis van diverse interviews met wervers, adviseurs en bedrijven wordt een overzicht gecreëerd van belangrijke waarden en motieven binnen een partnerschap. Welke waarden proberen organisaties te realiseren? Sluiten deze altijd aan tussen beide partijen? Zijn er veranderingen te herkennen binnen het beleid van een organisatie? Voelt het bedrijfsleven zich onder druk gezet door de overheid? Is er een open bewustzijn binnen culturele instellingen? Of zijn culturele instellingen terughoudend naar de private sector? En hoe kijken de adviseurs aan tegen de ontwikkelingen?

Kortom: wat zijn de verschillende visies op het gebied van s binnen het culturele veld.

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Reciprocity versus Quid pro quo
- Partnerschap
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Achtergrond informatie:

Naam:

Organisatie:

Functie:

Werk ervaring binnen het veld:

Gesloten (achtergrond) vragen

1. Wat is de visie/ missie van de organisatie waar u werkt?
2. Welke waarden wil de organisatie realiseren? (Culturele, sociale, or economische)
3. Wat doet de organisatie precies met betrekking tot het verbinden van het culturele veld en bedrijven?

Open Vragen

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en culturele organisatie aangegaan? (waarden, motieven)

1. Welke rol speelt u bij het verbinden van culturele organisaties en bedrijven?
2. Hoe zou u het proces omschrijven van het aangaan van een partnerschap tussen een culturele instelling en het bedrijfsleven?
3. Welke waarde zoeken bedrijven in een culturele organisatie? (cultureel/artistiek, sociaal of economisch) Kunt u dit toelichten?
4. Worden er wel eens verschillende waarde erkend tussen een culturele organisatie en een potentieel bedrijf? Zorgt dit voor misverstanden of lukt het bedrijven en instellingen om nader tot elkaar te komen?
5. Welke motieven spelen een belangrijk rol bij het partnerschap? (imago, persoonlijke motieven, marketing/ PR, relatiemarketing, indirect winst verhogen, corporate responsibility, relatie opbouwen, netwerk vergroten)
6. Denkt u dat bedrijven zich willen onderscheiden ten opzichte van andere bedrijven binnen het veld?

Onderwerp 2: Wat levert het op? (reciprocity, quid pro quo, partnerschap, cultureel versus commercieel)

1. Wie is de begunstigde binnen een deal? Zien beide partijen het zo?
2. Zijn partnerschappen altijd gebaseerd op 'Quid pro quo'? Of is er ook wel sprake van een grote gun-factor waarbij er minder duidelijke afspraken zijn en wederkerigheid (reciprocity) een rol speelt? Kunt u een voorbeeld geven?
3. Wat levert een partnerschap de partijen concreet op? Kunt u een aantal voorbeelden geven? Welke tegenprestaties? Draait het om het geld voor de culturele instelling of levert het meer op?
4. Wat voor soort verwachtingen hebben partijen met betrekking tot een partnerschap? Hebben organisaties en bedrijven wel eens verwachtingen die vervolgens niet uitkomen wat voor misverstanden zorgt? Kunt u een voorbeeld geven? Wat is uw rol als adviseurs en ondersteunend orgaan hierin?
5. Er heerst regelmatig de aanname dat bedrijven zich te veel willen bemoeien met het artistieke proces of product en dat dit een oorzaak kan zijn waarom de twee velden elkaar niet vinden, uit angst, of onbegrip, hoe kijkt u hier tegen aan? Hebben bedrijven invloed als er eenmaal een deal is gesloten?

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

1. Voelen bedrijven zich onder druk gezet door de overheid meer te gaan participeren? Wordt het beleid en de strategie aangepast binnen het bedrijfsleven?
2. Er heerst een financiële crisis. In hoeverre ziet u dat bedrijven in de culturele sector zich terug trekken?

3. Denkt u dat de bezuinigingen effect hebben op de contracten die al afgesloten zijn?
Legt dit druk op de partnerschappen/ relaties? Kunt u dit toelichten?

Persoonlijke visie (verwachtingen):

1. Vindt u het de taak van de markt om in stappen nu de overheid zich terug trekt?
2. Hoe zou u een vruchtbaar en stevige langdurige relatie tussen een bedrijf en culturele instelling omschrijven?
3. Hoe kunnen we er voor zorgen dat het bedrijfsleven en de culturele sector dichter tot elkaar komen?
4. Waar ziet u kansen/ mogelijkheden maar ook problemen bij de veranderingen in de steun van bedrijven van kunst en cultuur? Wat zijn u verwachtingen?
5. Ziet u veranderingen in het aantal partnerschappen in de culturele sector? Of is het nog te vroeg om een verschuiving te herkennen?
6. Hoe gaat de financiering structuur van de culturele sector er volgens u uitzien in 10 jaar? Hoe zou de rol van de markt en de private sector moeten zijn in de toekomst? Bijvoorbeeld meer naar een Amerikaans systeem waar bijna de hele sector gedragen wordt door privaten partijen en de markt?

Appendix 3: Interviews (Dutch)

Interview 1:	Fusien Verloop	- Leenaers Verloop
Interview 2:	Linda Holleman	- F+B Events, IFFR/Mojo Concerts
Interview 3:	Fatih Kahyaoglu	- ID&T
Interview 4:	Dolf Segaar en Jeroen Douwes	- CMS Derks Star Busmann
Interview 5:	Floortje Jonghkoen	- Theater Zuidplein
Interview 6:	Frits Spangenberg	- Motivaction
Interview 7:	Alex Adriaansens	- V2
Interview 8:	Jos Traa	- Eastpak BeNeLux
Radio interview:	Jacqueline Rutten	- Van Goghmuseum

Interview 1 - Fusien Verloop van LeenaersVerloop

Datum - 20 juni 2011

Duur - 09:15-10:30 uur

Inleiding:

Voorafgaand aan het interview is achtergrond informatie een topic lijst en een vragenlijst naar de geïnterviewde opgestuurd. De achtergrond en gesloten vragen zijn beantwoord via de websites en LinkedIn pagina's van desbetreffende personen. De open vragen zijn niet allemaal direct gesteld gedurende het interview, maar er is voor gekozen om aan de hand van de drie onderwerpen een bal op te gooien en verder los in te gaan op de vragen. Het interview is hiermee niet volledig gestructureerd, maar voor de helft gepland en voor de helft open gelaten. Aan het einde is gekeken of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Er is voor deze wijze gekozen, omdat een open insteek kan leiden tot verrassende antwoorden, bevindingen en dieper wordt ingegaan op de onderwerpen.

In de uitwerking van de interviews is er om deze reden voor gekozen om niet per vraag antwoord te geven, maar in een essay vorm uit te werken wat er besproken is aan de hand van de topic lijst. De vragenlijst is aan het einde van de uitwerking toegevoegd.

Achtergrond informatie:

Naam: Drs. Fusien Verloop

Organisatie: LeenaersVerloop Fondsenwerving, sponsoring en communicatie

Functie: Partner

Werk ervaring binnen het veld:

Fusien Verloop heeft jarenlange ervaring op het gebied van marketing en communicatie. Zij werkte in verschillende functies bij de Nederlandse Spoorwegen waar zij veel ervaring heeft opgedaan onder meer op het gebied van interne communicatie, public affairs en sponsoring. Sinds 2003 is zij partner in Leenaers Verloop. Fusien is actief in verschillende netwerken waaronder ACMC (Associatie voor Culturele Marketing en Communicatie) en is lid van de raad van toezicht van de Stichting Vrienden van het Nationaal Museum van Speelklok tot Pierement in Utrecht.¹

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Partnerschap
- Reciprocity versus quid pro quo versus
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en een culturele organisatie aangegaan en opgebouwd?

Leenaers Verloop en sponsoring

Leenaers Verloop is een adviesbureau gespecialiseerd in sponsoring, fondsenwerving en mecenaat. De organisatie werkt voor bedrijven, culturele instellingen, zorg- en

¹ <http://leenaersverloop.aristoteles.nl/page/318/LV-%26-Partners---Fusien-Verloop>

onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties, overheden en fondsen. Leenaers Verloop ontwikkelt –in nauwe samenwerking met haar opdrachtgevers- succesvolle sponsoring- en fondsenwerving strategieën. Leenaers Verloop ondersteunt organisaties in de wervingscampagne en samenwerking met partners. Daarnaast geven ze regelmatig workshops en lezingen.²

Fusien Verloop komt uit de commerciële sector en heeft altijd een warm hart toe gedragen aan de culturele sector. Ze heeft bij verschillende bedrijven gewerkt als sponsormanager en is samen met Marischka Leenaers, Leenaers Verloop begonnen omdat ze zagen dat de culturele sector en het bedrijfsleven moeite hebben met het vinden van elkaar en vervolgens een verbinding te maken.

Fusien Verloop heeft het idee dat culturele instellingen jaren lang gewend zijn geweest om, als ze iets nodig hadden, een brief te sturen naar Den Haag. Ze zijn zich er echter niet van bewust dat het geld ergens vandaan moet komen. Omdat ze iets moois doen moet er maar geld voor zijn, zo werkt het niet.

Waarden realiseren

Het realiseren van waarden kan heel erg uiteenlopen. Er is niet een vaste formule of constatering welke waarde een belangrijke rol spelen. Ieder bedrijf en organisatie realiseert verschillende waarden, zowel culturele als sociale als economische.

Het gaat erom dat je als instelling een goede sponsor propositie aanbiedt. Volgens Fusien Verloop zijn er vaak genoeg projecten zeer de moeite waard, maar die niet aansluiten op het bedrijf. Fusien Verloop is regelmatig bedelproposities tegengekomen. Instellingen die zich in een voorstel alleen op het geld richten, maar totaal niet kijken of een bedrijf bij hen past. En meer zoiets hebben van ‘Kom maar op met dat geld’. Je moet je als gesprekspartner bewust van het feit dat je je niet alleen op geld richt, dan haakt een bedrijf af.

Motieven

Een culturele instelling kan niet in alle genoemde motieven (imago, maatschappelijk verantwoord ondernemen, marketing/ PR, netwerk vergroten, persoonlijke motieven, relatiemarketing) een uitweg bieden, maar dat moet je ook niet willen. *Naamsbekendheid* bijvoorbeeld is maar voor een aantal sponsors interessant. Daarbij gaat het vaak om een specifieke doelgroep. *Maatschappelijk verantwoord ondernemen* (social corporate responsibility) is ook lastig om als motief te zien aangezien je je af kunt vragen in hoeverre cultuur echt maatschappelijk is. Neem als voorbeeld de ‘hoge kunst’ die zich ook positioneren als hoge kunst. Veel culturele instellingen zijn arrogant en staan niet in de maatschappij. Het hoge artistieke belang wordt voorop gesteld. Hiermee kunnen culturele organisaties vaak niet hard maken dat ze maatschappelijk bewust zijn.. Zeker voor grote organisaties is dit geen uitsluitend motief om te sponsoren.

Bij regionale en lokale culturele organisaties is dit overigens vaak wel een aannemelijk motief om te sponsoren. Bedrijven in de directe omgeving willen betrokkenheid tonen bij lokale instellingen. Maatschappelijk gericht zijn ook instellingen die een specifieke doelgroep bereiken.

² <http://www.leenaersverloop.nl/>

Relatiemarketing is wat Fusien Verloop betreft het belangrijkste motief om te sponsoren. Dit geldt voor zowel grote als kleine bedrijven. Bedrijven kijken naar hun relaties en wat hen aanspreekt. Een sponsor wil graag een extra aan hun relaties aanbieden, laten zien aan hun relaties dat ze betrokken zijn. Relaties, maar ook medewerkers, waarderen het als ze naar een tentoonstelling of voorstelling gaan. Een bedrijf kiest voor zekerheid en wil garantie dat zijn of haar relaties een leuke, interessante dag of avond uit heeft. Het gaat om de beleving. De activiteit moet goed georganiseerd zijn en bijzonder, van hoog niveau, een beleving zijn en een goede gastvrijheid.

Onderwerp 2: Wat levert het op?

Partnerschap en Quid pro quo versus Reciprocity

Fusien Verloop constateert dat in het algemeen het de culturele instelling is die een eerste stap zet naar het bedrijf. De vraag zit vanuit het culturele veld. De culturele kant heeft het meeste belang bij een samenwerking. Hoe kunnen bedrijven en culturele instellingen elkaar vinden? Het aangaan van een partnerschap is een lang proces. Beide partijen moeten zoeken waar het wederzijdse belang zit. Ze denkt zeker dat het mogelijk is een langdurig partnerschap op te bouwen. Het eerste jaar van een partnerschap is het lastigste jaar. Daarna kan er bijvoorbeeld een meerjarig overeenkomst afgesloten worden. Er moet veel tijd geïnvesteerd worden in de relatie.

Leenaers Verloop hanteert altijd een formule bestaande uit drie fases. De eerste richt zich op de voorbereiding. Wat is onze missie, visie, wat willen we, wie willen we bereiken etc. De tweede fase richt zich op de werving. De derde fase richt zich op de samenwerking. De meeste culturele instellingen richten zich op de tweede fase en vergeten het enorme belang van de eerste en de derde fase. Het is een combinatie van alle drie waarbij de voorbereidende en de samenwerking fase misschien wel de belangrijkste zijn.



Een fout die veel instellingen maken volgens Fusien Verloop is dat ze de verkeerde focus leggen in de propositie en daarna in het voortzetten van het partnerschap. Vanuit de culturele instelling moet de focus op de relatie liggen en niet op het geld. Bovendien is het zeer belangrijk om te doen wat je belooft hebt. Welke afspraken zijn er gemaakt met de sponsor? Controleer en evalueer of de afspraken zijn nagekomen.

Een instelling moet zich niet richten op het gat dat opgevuld dient te worden. Niemand zit te wachten om een zinkend schip te steunen. Culturele instellingen moeten een positieve propositie schrijven. Particulieren partijen zijn misschien gevoeliger voor soortgelijke benaderingen, maar op macro niveau is het niet verstandig om bedrijven aan te spreken op 'nu zijn jullie aan de beurt'.

Op dit moment is de focus zo op het geld en niet op de relatie en wat beide partijen er uit kunnen halen. Je kunt je in een samenwerking ook op andere zaken richten dan alleen het

geld. Een voorbeeld zijn de Robeco Zomerconcerten. Beide partijen halen het uiterste uit de kan bij deze samenwerking en doen waar ze zelf goed in zijn. Zomerconcerten regelen de programmering en Robeco gaat de markt op en zorgt met haar marketing kennis dat er publiek is.

Culturele instellingen gaan soms de mist in met wat ze vragen in de proposities. Ze richten zich te veel vanuit het negatieve en het gat dat gevuld moet worden. Het komt nog steeds voor dat een instelling 100 dezelfde brieven verstuurd naar bedrijven. Dit heeft totaal geen zin. Instellingen kunnen zich beter richten op een aantal instellingen die bij hen passen. Daarbij is het cruciaal om na te denken over de motieven van bedrijven.

Bovendien is sponsoring in natura een vorm waar heel veel mogelijkheden en kansen liggen. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld advies bieden op vlakken waar culturele instellingen minder kennis van hebben. Denk aan marketing en netwerk mogelijkheden.

CMS Derks Star Busmann een goed voorbeeld van het inzetten van het netwerk en het benadrukken en het uitvoeren van het wederzijdse belang.

Cultureel versus commercieel

Fusien Verloop stelt dat directeuren binnen de culturele organisaties zich vaak arrogant opstellen naar sponsoring mogelijkheden toe. En dat de assumptie dat bedrijven zich willen bemoeien met het artistieke en inhoudelijk voortvloeit uit de gedachte 'jij gaat mij toch niet vertellen hoe het moet'. Het zou volgens haar best toegankelijker mogen. En wat is je bemoeien? Er worden enorme eisen gesteld aan de artistieke kwaliteit, maar wanneer verlies je nou daadwerkelijk je gezicht?

Er heerst toch ook steeds vaak weerstand vanuit de culturele instellingen, maar ook een interne weerstand in de organisaties zelf. De angst om het artistieke en de kwaliteit te verliezen aan het commerciële en een angst voor de onwetendheid. Om deze reden is het belangrijk om de hele organisatie mee te krijgen in je sponsorbeleid. Dit geldt overigens ook voor bedrijven. Zorg ervoor dat iedereen binnen het bedrijf weet welke instellingen verbonden zijn. Culturele instellingen kunnen dit doen door bijvoorbeeld het bestuur of een club aan te zetten ambassadeur wat voor een grote reikwijdte en meer draagvlak zorgt. Dit is overigens lokaal makkelijker in te zetten dan nationaal of internationaal.

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

Fusien Verloop ziet het niet als taak van het bedrijfsleven om het gat op te vullen dat de overheid achterlaat. Ze stelt dat bedrijven daar ook niet op zitten te wachten. De eerste stap is dat culturele instellingen zich moeten realiseren dat het anders moet. Een aantal succesvoorbeelden waar dit bewustzijn gecreëerd is, zijn het Wereldmuseum in Rotterdam, het Glasmuseum in IJmuiden en het Jutterfestival in Leerdam.

Een voorbeeld volgens Fusien Verloop is het Wereldmuseum in Rotterdam. Stanley Bremer, heeft het museum met een schuld van 3 miljoen euro weten te redden van de ondergang in 2001. Met een nieuw business model draaide Stanley Bremer in korte tijd alles om. Hij genereert inkomsten uit sponsorwerving, verhuur van ruimten en het restaurant. Inmiddels

trekt het Wereldmuseum 130.000 bezoekers en heeft het genoeg eigen vermogen³. Dit voorbeeld laat zien dat met de juiste persoon, met het juiste creatieve ondernemende vermogen er veel gerealiseerd kan worden vanuit de markt, aldus Fusien Verloop.

Natuurlijk zijn de overheid bezuinigingen op de culturele sector heel drastisch, maar het is goed dat er even een bezem door wordt gehaald. Veel initiatieven zullen helaas sneuvelen. Maar op dit moment is er heel veel aanbod en minder vraag voor sommige dingen. De bezuinigingen leiden tot creatief denken. Organisaties worden gedwongen creatiever en actiever te worden, aldus Fusien Verloop.

Daarnaast denkt ze dat er een rol voor de overheid veranderd en dat zij een schakel kan vormen bij het verbinden van beide partijen. Zij kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat de juiste mensen aangesteld worden binnen de culturele instellingen die verstand van zaken hebben van acquisitie.

Over tien jaar is de invloed van de overheid aanzienlijk afgenomen en zijn particulieren partijen naar voren getreden. De inrichting van de financiën van culturele instellingen zal meer zijn zoals het Engelse systeem. De bijdragen middels sponsoring nemen niet toe of af en blijven nagenoeg gelijk.

Bronnen:

Verloop, F. Drs. Face-to-face Interview, 20 juni 2011

<http://www.leenaersverloop.nl/>

<http://blogs.fd.nl/dno/2011/02/stanley-bremer-directeur-wereldmuseum-te-gast.html>

<http://leenaersverloop.aristoteles.nl/page/318/LV-%26-Partners---Fusien-Verloop>

³ <http://blogs.fd.nl/dno/2011/02/stanley-bremer-directeur-wereldmuseum-te-gast.html>

Interview 2 - Linda Holleman
Datum - 20 juni 2011
Duur - 18:00-19:00 uur

Inleiding:

Voorafgaand aan het interview is achtergrond informatie een topic lijst en een vragenlijst naar de geïnterviewde opgestuurd. De achtergrond en gesloten vragen zijn beantwoord via de websites en LinkedIn pagina's van desbetreffende personen. De open vragen zijn niet allemaal direct gesteld gedurende het interview, maar er is voor gekozen om aan de hand van de drie onderwerpen een bal op te gooien en verder los in te gaan op de vragen. Het interview is hiermee niet volledig gestructureerd, maar voor de helft gepland en voor de helft open gelaten. Aan het einde is gekeken of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Er is voor deze wijze gekozen, omdat een open insteek kan leiden tot verrassende antwoorden, bevindingen en dieper wordt ingegaan op de onderwerpen.

In de uitwerking van de interviews is er om deze reden voor gekozen om niet per vraag antwoord te geven, maar in een essay vorm uit te werken wat er besproken is. De vragenlijst is aan het einde van de uitwerking toegevoegd.

Achtergrond informatie:

Naam: Linda Holleman

Organisatie: F+B Events

Functie: Projectmanager Disney on ice

Werk ervaring binnen het veld:

- Sponsormanager IFFR (1 jaar)
- Interim Sponsoring Cliniclowns (1jaar en 6 maanden)
- Interim Marketing Manager Music Mayday (1 jaar)
- Sponsoring Mojo concerts (6 jaar)

Op dit moment werkt Linda Holleman bij een commerciële organisatie waarbij ticket verkoop en zichtbaarheid de grootste drijfveren zijn. Aangezien mevrouw Holleman ervaring heeft binnen het sponsorveld bij verschillende organisaties zijn er geen gesloten vragen over de organisatie gesteld, maar zijn we direct ingegaan op de open vragen gericht op het partnerschap tussen een culturele instelling en sponsors.

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Partnerschap
- Reciprocity versus quid pro quo versus
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en een culturele organisatie aangegaan en opgebouwd?

Voor dat je een bedrijf benaderd om te sponsoren moet je zo veel mogelijk te weten komen over het bedrijf. Verdiep je in het bedrijf zegt Linda Holleman. Het heeft absoluut geen zin om vele brieven te versturen naar verschillende bedrijven. Het is veel effectiever als je een bedrijf in je omgeving zoekt dat bij je past. Een voorbeeld is de samenwerking tussen het

IFFR (International Film Festival Rotterdam) en UPC. Tijdens de 40^{ste} editie van het IFFR is UPC hoofdsponsor geworden. UPC heeft een on demand functie op haar box. Het IFFR kon hier heel goed op inspelen en film festivals aanbieden. In dit geval was het belangrijk dat het voor iedereen moest zijn. Het IFFR is een festival voor het publiek, voor iedereen zit er iets tussen wat hij zou kunnen waarderen. UPC heeft hetzelfde voor ogen.

Waarden realiseren

De waarde van beide partijen, het IFFR en UPC) sluiten perfect aan op elkaar. Het zegt echter niet zoveel als de waarden aansluiten, zegt Linda Holleman. Waarden komen soms heel goed overheen, maar een match is niet altijd gemaakt. Als de waarde op een verkeerde manier ingezet wordt houdt het op. Linda Holleman kijkt dus niet alleen naar de waarde als het om een partnerschap gaat.

Het is wel heel belangrijk dat er een doelgroepen match is. Wie willen we bereiken en past dat binnen de visie van de sponsor? Bovendien moet er gekeken worden naar het product dat je aanbiedt als culturele instelling en de relevantie voor de sponsor.

Motieven

Linda Holleman stelt dat eigenlijk gezocht zou moeten worden naar een manier waarop alle motieven bereikt kunnen worden binnen een partnerschap. Het aangaan van een sponsorschap gaat niet alleen om imago, relatiemarketing, zichtbaarheid, of de gunfactor. Eigenlijk zou een partnerschap op alle vlakken moeten matchen, dat zou het perfecte partnerschap zijn. Een goed voorbeeld van een succesvolle match was het partnerschap tussen de Rabobank en het Van Gogh museum. Zij organiseren allerlei leuke evenementen met kinderen en houden regelmatig bijeenkomsten voor relaties of bieden de mogelijkheid aan hun relaties om naar speciale tentoonstellingen te komen of speciale openingen.

Relatiemarketing en imago zijn twee hele belangrijke motieven voor bedrijven om te sponsoren. Of het nu sport of cultuur is. De extra die het oplevert, het speciale gevoel dat ze krijgen.

Onderwerp 2: Wat levert het op?

Quid pro quo versus Reciprocity

Volgens Linda Holleman streven sponsors eigenlijk altijd naar een win-win situatie. Beide partijen moeten elkaar kunnen versterken en er iets uit kunnen halen dat voor hun bedrijf of organisatie een meerwaarde is. Het hangt echter van veel factoren af wat het uiteindelijk oplevert.

Een probleem waarom bepaalde sponsor en partnerschappen niet werken of moeizaam verlopen heeft te maken met het meetmechanisme. Het is heel erg lastig om te meten wat een sponsordeal daadwerkelijk oplevert. Je zou eigenlijk aan iedere nieuwe klant van een bepaald product moeten vragen hoe ze er aan gekomen zijn. Op Lowlands wordt dit bijvoorbeeld altijd gedaan. Lowlands is een jaarlijks festival waarbij heel veel sponsors betrokken zijn. Naast zichtbaarheid hebben de sponsors ook nog uitgebreide en creatieve activiteiten gedurende het festival. Aan iedere bezoeker wordt achteraf gevraagd welke merken en sponsors ze onthouden hebben en welke activiteiten van de sponsors indruk

hebben gemaakt. De vraag blijft echter of de bezoekers dan ook daadwerkelijk het product gaan gebruiken.

Partnerschap

Linda Holleman verbaast zich er nog over dat heel veel bedrijven geen duidelijke sponsorstrategie hebben. Een voorbeeld is de samenwerking tussen ASR en Feyenoord. ASR heeft de samenwerking met Feyenoord stop gezet, niet omdat ze geen budget meer hebben, maar om andere redenen. Ze zijn op zoek naar een andere partij maar hebben nog geen nieuwe sponsor strategie. Linda Holleman begrijpt niet waarom ze zich er niet bewust van zijn wat voor een effect dat kan hebben op je bedrijf. In je omgeving is het makkelijk om kleinere bedrijven te benaderen. Het gaat sneller om een relatie op te bouwen. De gunfactor speelt zeker een rol bij sponsoring op lokaal en regionaal niveau.

Cultureel versus commercieel

Moelijkheden met verbinden van culturele instellingen en het bedrijfsleven ligt bij het feit dat culturele instellingen niet goed kijken naar wat bedrijven willen. Bovendien zijn bedrijven een stuk verder wat betreft organisatie en professionalisering. Er wordt niet goed gekeken naar de motieven van bedrijven en wat beide partijen voor elkaar kunnen betekenen.

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

Het is niet de taak aan de bedrijven om het gat dat de overheid achter laat op te vullen, aldus Linda Holleman. Het is echter wel goed dat er bezuinigingen zijn. Culturele instellingen moeten zich bewuster van de omgeving worden en meer gaan kijken naar de vraag. Ze denkt niet dat sponsoring enorm zal toenemen met de jaren, want bedrijven volgen altijd een bepaald beleid en gaan niet iets sponsoren wat daar niet binnen past. Het moet binnen het nvo beleid van een bedrijf passen dat ze zich verbinden aan een culturele instelling. Ook al zou er meer contact gezocht gaan worden naar het bedrijfsleven toe, bedrijven moeten er achter staan. Bedrijven zouden nu juist hun slag moeten slaan en verbindingen leggen met de culturele sector. Het is zeker imago versterkend als je in een tijd van bezuinigingen instapt en een partnerschap aangaat met een culturele instellingen.

Over tien jaar is er niet heel veel veranderd op cultureel vlak. De sponsormarkt zal niet enorm toenemen of afnemen. Linda Holleman verwacht daarentegen een toename van het aantal alternatieve mogelijkheden. Particulier initiatief gaat een toevlucht maken.

Bron:

Holleman, L. Face-to-face interview, 20 juni 2011

Interview 3 - Fatih Kahyaoglu
Datum - 20 juni 2011
Duur - 19:30-20:30 uur

Inleiding:

Voorafgaand aan het interview is achtergrond informatie een topic lijst en een vragenlijst naar de geïnterviewden opgestuurd. De achtergrond en gesloten vragen zijn beantwoord via de websites en LinkedIn pagina's van desbetreffende personen. De open vragen zijn niet allemaal direct gesteld gedurende het interview, maar er is voor gekozen om aan de hand van de drie onderwerpen een bal op te gooien en verder los in te gaan op de vragen. Het interview is hiermee niet volledig gestructureerd, maar voor de helft gepland en voor de helft open gelaten. Aan het einde is gekeken of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Er is voor deze wijze gekozen, omdat een open insteek kan leiden tot verrassende antwoorden, bevindingen en dieper wordt ingegaan op de onderwerpen.

In de uitwerking van de interviews is er om deze reden voor gekozen om niet per vraag antwoord te geven, maar in een essay vorm uit te werken wat er besproken is. De vragenlijst is aan het einde van de uitwerking toegevoegd.

Achtergrond informatie:

Naam: Fatih Kahyaoglu
Organisatie: ID&T
Functie: Commercial Director (2 jaar)

Werk ervaring binnen het veld:

- General Manager van Sensation, onderdeel van ID&T (2 jaar)
- Retail Media Manager bij British American Tobacco (1 jaar)
- Field Sales Manager bij DIAGEO (2 jaar)

ID&T is een onafhankelijk dans portaal waarbij iedere bezoeker meegesleept wordt in een beleving van sounds, lifestyle & more. ID&T organiseert dance evenementen over de hele wereld, zoals Sensation, Mysteryland en Energy. ID&T is een marktleider in Nederland op het gebied van dance evenementen en is op dit moment actief in 15 andere landen. ID&T heft een dynamische en passionele cultuur wat doorvloeit in de gehele organisatie die bestaat uit innovatieve, sociale, passionele, en ondernemende krachten.

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Partnerschap
- Reciprocity versus quid pro quo versus
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en een culturele organisatie aangegaan en opgebouwd?
Waarden realiseren

ID&T is een commercieel bedrijf en wij kijken naar met welke merken we contact zouden willen maken. Welke drankje past bij ons, welk product? ID&T is heel erg gericht op branding en dat is een totaal andere benadering dan binnen de culturele sector, aldus Fatih Kahyaoglu. Het draait om 'brand values' en de manier waarop een potentiële sponsor aan kan haken op het merk. De merkwaarde van beide partijen moet passen en speelt een centrale rol bij het aangaan van een partnerschap (Interview).

Op dit moment zit ID&T in een hele interessante fase. In de jaren hebben zij de dance markt gecreëerd in Nederland. Nu zijn ze opnieuw aan het pionieren in het buitenland. ID&T richt zich niet alleen op het creatieve deel, maar ze zetten een totaalconcept neer inclusief zaken als logistiek en beveiliging. ID&T creëert een release voor consumenten, een ervaring van ontspanning, vrijheid en helemaal jezelf zijn. Ze richten zich met hun evenementen op een doelgroep van 25-35 jaar. De kernwaarden van ID&T zijn: onbegrensd, intuïtief en creatief (Van thiel, 2008: 87).

Quid pro quo versus Reciprocity

Om een goede sponsordeal te maken is het belangrijk om een gevoel, beleving te creëren. ID&T zoekt in de benadering naar een aantal sleutelwoorden die een verbinding maken tussen het merk en het evenement dat we gesponsord willen hebben. Voorbeelden zijn 'uniting' of 'exclusief' (Interview).

In het interview in het boek cool, verwijzen Martijn van Daalen (manager partnerships) en Fatih Kahyaoglu naar de theorie van Pine en Gilmore van de belevingseconomie oftewel 'experience economy'. Zij merken op dat er een zwak punt in hun benadering zit. Pine en Gilmore redeneren vanuit de organisatie: 'inside out, tel land sell. Van Daalen en Kahyaoglu stellen echter dat als je een goede beleving wilt creëren je aan de andere kant moet beginnen, 'outside in'. Hierbij verwijzen ze naar het boek 'Een nieuwe kijk op de experience economie' van Boswijk, Thijssen en Peelen. Het individu creëert zijn eigen belevingen en daar moet je als bedrijf op in springen. ID&T wil daarmee stellen dat hun merk eigenlijk een verlengstuk zou moeten zijn van die identiteit. Daarbij is het heel belangrijk dat je je eigen identiteit niet verloochent. (Van Thiel, 2008: 88).

Deze constatering benadrukt Kahyaoglu ook tijdens het interview. Het is heel belangrijk dat je een identiteit hebt als organisatie. Iets waarbij bedrijven voelen dat ze zich aan kunnen sluiten. Het aangaan van een sponsordeal begint bij je eigen product. Wat wil je uitstralen, wie wil je bereiken, hoe gaan we ze bereiken. Dit alles zetten wij een in een sponsormodel. Fatih Kahyaoglu probeert alles zo visueel mogelijk te maken. Aan de hand van een uitgebreide powerpoint presentatie worden de waarden, missie, marketingplannen, het publiek etc. getoond. Het is zeer belangrijk om je goed voor te bereiden als je een gesprek aan gaat met een potentiële sponsor. Bovendien verwerken wij er ook altijd al beeld van het merk zelf bij. Een logo, of het product. Op deze wijze kunnen ze zien wat het doet met hun merk. Het is belangrijk een platform te creëren waarin je kunt communiceren. Wij zijn heel bewust bezig met welke boodschap we ze mee willen geven (Interview).

Het gaat er om hoe geloofwaardig je bent als merk. Daarom moet je de tijd nemen om je merk op te bouwen. Een voorbeeld is het merk 'Johnnie Walker' die al 30 jaar de slogan heeft 'Keep Walking'. Je moet niet constant aan je identiteit blijven sleutelen. Van binnen blijf je wie je bent, maar van buiten kun je wel meerdere gezichten tonen. Dat geeft energie,

maar zorg altijd dat de groei organisch blijft dan blijf je geloofwaardig naar de doelgroep en je partners toe (Van Thiel, 2008).

Cultureel versus commercieel

Het gaat echter niet alleen om de features (hoe ziet het eruit), de presentatie die je voorlegt aan bedrijven die mogelijk gaan sponsoren. Er gaat een heel traject aan vooraf. Je moet een commerciële houding hebben en een bedrijf van te voren bellen om er achter te komen wat voor een soort belangen en behoeftes het bedrijf heeft. Fatih Kahyaoglu stelt dat het een langdurig proces is het aangaan van een sponsordeal. Iets wat hij ziet als een moeilijkheid voor culturele instellingen die minder de commerciële drive hebben en zich te terughoudend en arrogant op stellen.

Motieven

ID&T werkt vanuit een sponsormodel en wij weten dan ook precies wat we te bieden hebben en wat beide partijen uit een deal kunnen halen. Centraal hierbij staat, dat je de andere partij het gevoel geeft dat het niet alleen om geld gaat. Er moet een meerwaarde aan zitten. Het gaat om plezier en hoe je ze op dat plezier kunnen laten aanhaken. De merken waar wij we ons richten willen successen kunnen laten zien. Het gaat dan ook om grote bedragen, met veel zichtbaarheid, media-aandacht en relatiemarketing. Dit is tevens niet te vergelijken met de culturele sector. De budgetten waar ID&T mee werkt om überhaupt sponsors aan te trekken zijn enorm. Waar Fatih Kahyaoglu wel kansen ziet is de manier van opstellen tot het bedrijfsleven en de manier van benaderen. Hij denkt dat ze wat dat betreft veel zouden kunnen leren. Het is een feit dat je bepaalde kwaliteiten moet bezitten om een connectie te kunnen maken tussen het bedrijfsleven en de culturele sector. Je hebt inventieve mensen nodig met een commercieel oog. Er moet geld vrij gemaakt worden in de sector om soortelijke mensen aan te nemen het is van overlevingsbelang.

Partnerschap

Een belangrijk verschil is de manier waarop de relatie is opgebouwd. Wij investeren veel in relaties met onze partners. Het is belangrijk altijd te doen wat je belooft en net iets meer. Op deze wijze kun lange termijn deals afsluiten en het partnerschap verder uitbouwen. Culturele instellingen lijken sponsors op dit moment te benaderen met: 'vullen jullie ons gat' en dat is een totaal verkeerde benadering. Het gaat om de beleving 'experience economy'(Interview).

ID&T is zich enorm aan het ontwikkelen in het buitenland. In Nederland zijn ze voornamelijk bezig om de samenwerking te zoeken met bedrijven die zich op dezelfde doelgroep richten en op dezelfde beleving. Zij staan zeer open voor andere sectoren en merken en hen toegang geven tot hun publiek, zolang het maar authentiek is en past bij de beleving die ze creëren (Van Thiel, 2008: 90).

Onderwerp 2: Wat levert het op?

Zoals al eerder is gezegd creëert ID&T een beleving voor de partners. Als bij de voorbereiding proberen wij het merk en onze evenementen bij elkaar aan te sluiten wat voor een open conversatie zorgt. Tijdens evenementen krijgt het merk de kans om zichtbaar te zijn via producten, speciale acties. Deze worden echter volledig in samenspraak georganiseerd (Interview). Wij zijn niet heel actief op marketing gebied (posters/flyers,

media) om onze doelgroep te bereiken. De billboards en andere uitingen die wij plaatsen zijn dan ook niet bestemd voor onze doelgroep maar echt bewust voor de business partners, want die stellen dergelijke zichtbaarheid zeer op prijs (Van Thiel, 2008).

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

Aangezien Fatih Kahyaoglu niet in de culturele sector werkt en eigenlijk ook niet direct betrokken is, of is geweest binnen de sector heb ik niet alle vragen over de bezuinigingen gesteld, maar meer naar zijn visie op het geheel gevraagd. Hij heeft er over gezegd dat het voor de sector goed is om meer bewust te worden van hun omgeving en zich nu meer commercieel op moeten stellen. Zoals al eerder gezegd is. Het culturele veld kan nog veel leren van onze branche, aldus Fatih Kahyaoglu.

Bronnen:

Kahyaoglu, F. Face-to-face interview, 20 juni 2011-07-08

<http://www.id-t.com/>

Thiel, D. Van. 2008. *Cool! Winst door belevingsmarketing*, Interview: Fatih Kahyaoglu en Martijn van Daalen (ID&T), 87-91, Pearson Education Benelux

Interview 4 - Dolf Segaar en Jeroen Douwes van CMS Derks Star Busmann

Datum - 23 juni 2011

Duur - 09:30–10:30 uur

Inleiding:

Voorafgaand aan het interview is achtergrond informatie een topic lijst en een vragenlijst naar de geïnterviewde opgestuurd. De achtergrond en gesloten vragen zijn beantwoord via de websites, de LinkedIn pagina's van desbetreffende personen en bij CMS ook via het Activity Report van 2010. De open vragen zijn niet allemaal direct gesteld gedurende het interview, maar er is voor gekozen om aan de hand van de drie onderwerpen een bal op te gooien en verder los in te gaan op de vragen. Het interview is hiermee niet volledig gestructureerd, maar voor de helft gepland en voor de helft open gelaten. Aan het einde is gekeken of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Er is voor deze wijze gekozen, omdat een open insteek kan leiden tot verrassende antwoorden, bevindingen en dieper wordt ingegaan op de onderwerpen.

In de uitwerking van de interviews is er om deze reden voor gekozen om niet per vraag antwoord te geven, maar in een essay vorm uit te werken wat er besproken is aan de hand van de topic lijst. De vragenlijst is aan het einde van de uitwerking toegevoegd.

Achtergrond informatie:

Naam: Dolf Segaar

Organisatie: CMS Derks Star Busmann

Functie: Managing Partner

Naam: Jeroen Douwes

Functie: Hoofd Business Developments & Communications

Werk ervaring binnen het veld:

Dolf Segaar is sinds 1989 werkzaam bij CMS, als advocaat, partner en zijn huidige positie is managing partner. Jeroen Douwes is werkzaam bij CMS sinds 2009 en is mede verantwoordelijk voor de sponsoring binnen het bedrijf.

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Partnerschap
- Reciprocity versus quid pro quo versus
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en een culturele organisatie aangegaan en opgebouwd?

CMS en kunst en cultuur

Dolf Segaar begint het gesprek met wat meer achtergrond informatie over de sponsorgeschiedenis van het bedrijf. CMS kent een lange traditie van sponsoring. In het begin, vanaf ongeveer 1988, was de sponsoring gericht op sport, met name op hockey. Na jaren het hockey te hebben gesponsord is in 2008 besloten een andere richting op te gaan.

Dit had verschillende redenen. Intern maakte het bedrijf veranderingen door en wilde zich meer richten op vernieuwing, innovatie, jongeren en het internationale karakter. CMS wilde af van het gebruikelijke en zich ook meer profileren in Amsterdam. Via een sponsor adviseur, Erik Ruts van Sponsorbrein, zijn verschillende voorstellen naar voren gekomen wat goed bij CMS zou aansluiten. De drie opties waren, North Sea Jazz, Hockey en De Nationale Opera (DNO). Na overleg met de diverse partners binnen het bedrijf is gekozen voor DNO. In eerste instantie was DNO niet de eerste keus van de partners, maar de waarden van DNO, het innovatieve en internationale karakter, gericht op vernieuwing en het stimuleren van buitenlands talent, sloot perfect aan op de waarden van CMS. CMS is dus heel bewust op zoek gegaan naar een sponsor partner.

Van 2009 tot 2011 heeft CMS verschillende producties van DNO gesponsord. Waaronder de Operafliert, een programma om jonge mensen te laten kennismaken met dit muzikale genre. De Operafliert geeft jongeren de kans om tegen een gereduceerd tarief een opera te bezoeken. Dit bijzondere project is in 2009 beloond met de SponsorRing voor bijzondere sponsorprojecten in de categorie Kunst (Activity Report). Vanaf 2011 is CMS een langdurig verband met DNO aangegaan en sloten ze een partnerschap van 4 jaar. CMS mag zich Europees partner van de Nederlandse Opera noemen. CMS is hiermee niet alleen Europees partner van haar cliënten maar ook van DNO.

Waarden realiseren

Naast de samenwerking met DNO ondersteunt CMS diverse instellingen, initiatieven en projecten binnen de velden cultuur en sport. CMS haar visie met betrekking tot het ondersteunen van cultuur is te komen tot een zo 'n breed mogelijke ontsluiting en stimulering van de ontwikkeling van het Nederlandse en internationale cultuurgood. Instellingen waar CMS partner van is, zijn de Stadsschouwburg Utrecht en het Stedelijk Museum Amsterdam⁴.

Op het gebied van sport organiseert CMS jaarlijks zelf een aantal sportevenementen voor haar cliënten en medewerkers en sponsort en werkt CMS samen met een aantal specifieke sportorganisaties en –evenementen zoals de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) en de CMS Golf trophy. CMS ziet sport als een belangrijke factor in het bereiken en behouden van een goede gezondheid en gezamenlijk sporten versterkt relaties⁵.

CMS heeft een bepaalde lijn uitgezet wat betreft de sponsoring van cultuur. Het gaat erom dat die lijn altijd blijft passen bij de waarde die je wil realiseren. CMS wil met haar sponsorbeleid verschillende waarden realiseren. Waaronder de volgende het meest in het oog springen. Deze zijn een overlap van culturele, sociale en economische waarden.

- Kwaliteit
- Vernieuwing
- Betrokkenheid tonen
- Stimuleren en ontwikkelen (talent)

⁴ http://www.cms-dsb.com/aboutus/other_sponsorships/pages/default.aspx

⁵ http://www.cms-dsb.com/aboutus/other_sponsorships/pages/default.aspx

In de samenwerking met DNO is een goede aansluiting van de waarden van beide partijen te herkennen. Voor Dolf Segaar was het dan ook een logische en perfecte keuze om een partnerschap met deze partij aan te gaan. Zoals eerder besproken is CMS betrokken bij DNO om haar waarden innovatief, vernieuwing en stimuleren en ontwikkelen van talent. Zo is CMS onder andere partner van de Operafliert. CMS wil hiermee jongeren stimuleren en nieuwe doelgroepen binnenhalen bij DNO. Beide partijen halen veel uit de samenwerking en verschillende waarden spelen een rol bij dit project (Interview, 2011).

In het Activity Report wordt duidelijk weergegeven wat CMS en DNO verbindt: 'Aanleiding om een verbintenis aan te gaan waren de gedeelde ambities van deze op het oog toch zeer verschillende organisaties. Zo delen ze bijvoorbeeld de ambitie om het onmogelijke mogelijk te maken, om internationaal te opereren en om vernieuwend te zijn in het eigen vakgebied. Beide werken daarnaast in teams waarin diversiteit aan expertise is samengebracht. Zakelijk directeur Truze Lodder: Voor elke nieuwe voorstelling wordt een internationaal team samengesteld van een dirigent, orkest, regisseur, solisten, kostuum- en decorontwerpers en ga zo maar door, net zoals CMS voor een client de juiste advocaten, notarissen en fiscalisten bij elkaar brengt. Wat onze organisaties verder bindt is de gedeelde wens om een jonge doelgroep aan te spreken' (Activity Report 2010).

Motieven

Wat zijn de motieven en doelen van CMS om cultuur te sponsoren en in het bijzonder DNO? Naast het ondersteunen van cultuur ter stimulering of ontwikkeling is volgens Dolf Segaar relatiemarketing een belangrijk motief voor CMS om samen te werken met DNO. CMS wil haar cliënten, medewerkers en andere relaties een avondje uit kunnen aanbieden, een beleving. Op deze wijze versterkt CMS de verbinding met haar cliënten. CMS wil graag iets terug doen voor haar cliënten. Hierop aansluitend is het vergroten en verstevigen van het netwerk een belangrijke incentive

Onderwerp 2: Wat levert het op?

Partnerschap en Quid pro quo versus Reciprocity

Jeroen Douwes wijst er allereerst op dat ze liever van een partnerschap dan van sponsoring spreken. Het is namelijk niet zo dat er een zak geld gegeven wordt en dat daar een bepaalde waarde aan wordt gehangen van wat er terug voor gedaan moet worden. CMS bouwt een relatie op met haar partners, beide partijen versterken elkaar, delen gezamenlijke waarden en halen hier iets uit

Om een partnerschap met DNO aan te gaan heeft CMS de eerste stap gezet. DNO had nog geen netwerk of iemand die zich verantwoordelijk voelden voor sponsoring of netwerk uitbreiding.

Douwes constateert dat tegenover iedere gift, sponsorbedrag etc. iets staat, dat is een feit, maar de samenwerkingen met de culturele instellingen is meer dan sponsoring. CMS heeft bijvoorbeeld regelmatig contact met DNO om door te spreken welke projecten lopen en hoe ze de samenwerking tot uiting kunnen brengen

DNO deelt het Muziektheater met het Nederlands Ballet en CMS is zich er van bewust dat er geen permanenten zichtbaarheid in het pand aangebracht kan worden. Wel zoekt CMS naar manieren om zichtbaar te zijn tijdens producties die ze ondersteunt. Voor DNO was een dergelijke samenwerking nieuw. DNO had nog niet eerder een sponsorcontract afgesloten en sinds enkele jaren is er pas een fonds en sponsorwerver in dienst. Deze samenwerking nodigt uit naar meer. Dolf Segaar ziet het dan ook als een aanzet voor DNO om andere particuliere partijen aan te trekken. Jeroen Douwes stelt dat als er eenmaal een bedrijf betrokken is er meer zullen volgen.

Dit leidt tot het een vergroting van het netwerk van zowel CMS als DNO. CMS en DNO zijn bijvoorbeeld ook samen de Opera Lounge aan het oprichten. Dit is een soort platform waar bedrijven aan verbonden zijn en kunnen discussiëren, adviseren etc.

Cultureel versus commercieel

Volgens Jeroen Douwes is het niet nodig voor culturele instellingen om zich druk te maken of een sponsor zich bemoeit met het artistieke proces. Sponsors hebben niet de intentie zich te bemoeien met de artistieke inhoud. De belangen en waarden van het bedrijf worden voorop gesteld. Volgens Dolf Segaar is het een illusie dat de sponsor invloed kan hebben. Er is namelijk sprake van het artistieke natuurlijke proces. De angst vanuit de culturele kant komt voort uit onwetendheid en onzekerheid. Kijk naar het Amerikaanse systeem, daar kan het ook zonder dat er gedacht wordt dat het bemoeienis is. Dolf Segaar zegt dat het ook bij hoort om soms een productie te kiezen die meer risicovol is. Je weet van tevoren niet of een stuk aan slaat en de recensies kunnen achteraf slecht zijn. CMS durft te kiezen voor dit soort producties, maar dat is het afbreuk risico.

Waar de assumptie vandaan komt dat er een angst heerst kan verschillende redenen hebben. Jeroen Douwes denkt dat culturele instellingen meer gericht zijn naar binnen toe en op hun eigen proces. Artistieke opleidingen richten zich steeds meer op marketing, maar voorheen was dit niet het geval. Dat hebben zij ook ondervonden met DNO. Bedrijven of particuliere partijen konden DNO niet vinden, het had de focus naar binnen toe. Zoals eerder gesteld komt daar nu verandering in. Het netwerk wordt vergroot.

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

In het Activity Report van 2010 staat: 'In deze voor de cultuursector lastige tijden maken wij ons graag sterk voor de ontwikkeling van de mooie podiumkunsten die DNO brengt; zowel in Nederland als internationaal'.

CMS voelt zich niet onder druk gezet om meer te gaan sponsoren. Er is al een strak beleid en CMS kijkt niet zozeer naar het geld dat ze sponsort maar naar de mogelijkheden op het gebied van partnerschappen. Dolf Segaar begrijpt wel dat een bepaald gat, dat de overheid achterlaat, opgevuld moet worden. Dat dit vanuit de particuliere sector en de markt moet komen is ook logisch. Of bedrijven dit gat kunnen vullen is echter de vraag. Veel bedrijven hebben het lastig in tijden van crisis. Sommige korten hun sponsorbudgetten, wat logisch is.

Jeroen Douwes verwacht dat in de toekomst er meer een selectieprocedure toegepast wordt op welke instellingen, initiatieven en projecten ondersteund worden. Dolf Segaar denkt dat waarschijnlijk de grotere instellingen sowieso blijven bestaan en de kleinere

instellingen krijgen het een stuk zwaarder. Een idee zou zijn om een soort fonds op te richten om kleinere initiatieven te ondersteunen. (zie Pak aan) De particuliere sector gaat misschien een grotere rol spelen, net zoals het in Amerika ook een grote rol speelt, aldus Douwes. Of sponsoring een breder draagvlak gaat creëren valt te betwijfelen. Dolf Segaar stelt, bedrijven hebben het ook zwaar en moeten ook vechten voor hun positie.

Culturele instellingen in Nederland zijn gewend om afhankelijk te zijn van de overheid. Op dit moment wordt te veel in leven gehouden met alleen subsidie. Het is logisch dat er bezuinigt wordt, maar in een keer wordt nu de draad doorgeknipt, wat erg drastisch is en grote gevolgen heeft. Culturele instellingen zullen zich anders moeten gaan opstellen en actiever in hun netwerk gaan acquireren.

Dolf Segaar vermoed dat sponsoring geen een hele grote toename krijgt nu de overheid terugtreed. Het is namelijk moeilijk te berekenen wat het rendement van sponsoring is? Wat levert het nou op? Het is niet meetbaar. Je kunt er geen economische waarde aan hangen, omdat cultuur een ander gevoel met zich meebrengt. Douwes vult aan dat cultuur om meer gaat, het is geschiedenis bouwen, erfgoed.

Bronnen:

Segaar, D. En Douwes, J. Face-to-face interview, 23 juni 2011

<http://www.cms-dsb.com/aboutus/sponsor-of-de-nederlandse-opera/pages/default.aspx>

http://www.cms-dsb.com/aboutus/other_sponsorships/pages/default.aspx

CMS Derks Star Busmann, Activity Report 2010

Interview 5 - Floortje Jonghkoen van Theater Zuidplein

Datum - 30 juni 2011

Duur - 20.00-23:00 uur

Inleiding:

Voorafgaand aan het interview is achtergrond informatie een topic lijst en een vragenlijst naar de geïnterviewde opgestuurd. De achtergrond en gesloten vragen zijn beantwoord via de websites en LinkedIn pagina's van desbetreffende personen. De open vragen zijn niet allemaal direct gesteld gedurende het interview, maar er is voor gekozen om aan de hand van de drie onderwerpen een bal op te gooien en verder los in te gaan op de vragen. Het interview is hiermee niet volledig gestructureerd, maar voor de helft gepland en voor de helft open gelaten. Aan het einde is gekeken of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Er is voor deze wijze gekozen, omdat een open insteek kan leiden tot verrassende antwoorden, bevindingen en dieper wordt ingegaan op de onderwerpen.

In de uitwerking van de interviews is er om deze reden voor gekozen om niet per vraag antwoord te geven, maar in een essay vorm uit te werken wat er besproken is aan de hand van de topic lijst. De vragenlijst is aan het einde van de uitwerking toegevoegd.

Achtergrond informatie:

Naam: Floortje Jonghkoen

Organisatie: Theater Zuidplein

Functie: Sponsoring en relatiebeheer

Werk ervaring binnen het veld:

Floortje Jonghkoen heeft een ruime ervaring binnen zowel het commerciële als het culturele veld van marketing en sponsoring. Ze is 4 jaar sales & marketing manager geweest voor een internationaal bedrijf gespecialiseerd in tandheelkunde 'Discus Dental'. Was twee jaar Sponsor manager voor het International Film Festival Rotterdam. Heeft diverse freelance opdrachten uitgevoerd op het gebied van fondsen en sponsorwerving en is de huidige verantwoordelijke voor sponsoring en relatiebeheer bij Theater Zuidplein in Rotterdam.

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Partnerschap
- Reciprocity versus quid pro quo versus
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en een culturele organisatie aangegaan en opgebouwd?

Theater Zuidplein en sponsoring

Tot een aantal maanden geleden had Theater Zuidplein (TZ) geen sponsorwerver. De sponsor contracten die opgesteld waren met een minder duidelijk doel, waren niet altijd met duidelijke afspraken en de waarden binnen de deals liepen niet altijd op een lijn. Na de aankondiging van de bezuinigingen met de boodschap de markt op te gaan heeft TZ twee

sponsorwerwers aangesteld. Er is een plan, er is draagvlak (zowel binnen als buiten de organisatie) en er is een duidelijk, goed verhaal dat aan bedrijven gepresenteerd kan worden. Floortje Jonghkoen heeft samen met Erica.... het plan opgesteld en is verantwoordelijk voor het aantrekken van nieuwe sponsors en het opbouwen en onderhouden van partnerschappen met deze partij.

Bij het aangaan van een sponsordeal zijn heel veel verschillende factoren van belang. Het is volgens Floortje Jonghkoen erg lastig een vaste formule te bedenken en bij iedere instelling uit te voeren. Een goed, creatief verhaal met een duidelijke missie is het begin van het aangaan van een partnerschap. Zij gelooft niet in het aanschrijven van 100 verschillende bedrijven, maar als instelling moet je kijken of een bedrijf bij je past en je absoluut niet alleen focussen op het geld. Doelgroep segmentering speelt hierbij een cruciale rol. Waar richt het bedrijf zich op? Wie is onze doelgroep in het gebied? Sluit dat op elkaar aan en wat willen we bereiken? Daarbij moet je als culturele instelling wel trouw blijven aan wie je bent. Je hoeft je niet aan te gaan passen aan een bedrijf, misschien past een bedrijf dan wel gewoon niet bij je instelling. Zo werkt het bijvoorbeeld ook bij fondsen. Bij een aanvraag kijk je naar de criteria, past het fonds bij ons, wat vragen ze precies etc. Een goed, creatief plan is bij een dergelijke aanvraag van groot belang. Een bepaalde good will kweken is van belang. Als je een dynamische organisatie bent en een duidelijke missie hebt komt je gevoel beter over bij de andere partij en voelen bedrijven zich aangetrokken. Het is misschien niet het belangrijkste motief voor een bedrijf om te sponsoren, maar als meer instellingen aankloppen bij een bepaald bedrijf gaat het om meer dan om imago en relatiemarketing.

Op dit moment wordt het hele beleidsplan van culturele organisaties geschreven gericht op subsidie aanvragen. Er moet gekeken worden op een ander niveau. Met een meer commercieel oog. Floortje Jonghkoen denkt dan ook dat je bepaalde commerciële (sales) kwaliteiten moet bezitten om sponsorwerwer te zijn. Naast het commerciële aspect is het belangrijk om een overzicht te hebben van de gehele organisatie als werwer. Het salaris van een sponsorwerwer ligt ook hoger en heeft vaak andere voorwaarden (prestatie gericht). Bovendien kan een sponsormanager zijn imago schaden als het niet goed gaat. De functie is meer vergelijkbaar met een zakelijk leider of directeur functie. Bij veel culturele instellingen ligt het takenpakket dan ook bij laatstgenoemde personen.

Volgens Floortje Jonghkoen is het belangrijk om het hele jaar actief te werven. Als je als organisatie net begint met sponsors werven richt je dan niet direct op de grote bedrijven die je kent, maar op je omgeving. Begin met je leveranciers.

Cultureel versus commercieel

Als sponsormanager binnen een culturele organisatie moet je veel kunnen incasseren. Binnen een organisatie denken andere dat je alleen maar geld hoeft binnen te halen, maar zonder de steun input van de rest van de organisatie kom je niet ver. Je vormt als het ware een schakel. Het kost veel tijd om draagvlak binnen de organisatie te creëren. Je moet constant de hele organisatie doorlichten en ideeën voorleggen om op een goede creatieve manier bedrijven te bereiken zonder de artistieke waarde te verliezen. Maak iedereen binnen de organisatie duidelijk dat ze zelf ook warme contacten hebben in hun netwerk.

De problemen die ontstaan bij het verbinden van de culturele sector en het bedrijfsleven kunnen middels een aantal zaken versterkt worden en dichter bij elkaar gebracht worden. Het culturele veld zal meer moeten professionaliseren volgens Floortje Jonghkoen. Het bedrijfsleven is veel verder op zakelijk vlak en het is logisch dat problemen ontstaan bij het maken van een verbinding. Commerciële bedrijven zijn gericht op targets, op feiten en alles is strak geregeld in een beleid/ plan. Het culturele veld loopt hierop achter, met name kleinere instellingen. Ze benadrukt daarbij wel dat ze ook niet moeten willen veranderen. Alleen in de communicatie naar bedrijven toe is het wel belangrijk dat ze elkaar tegemoet komen. Culturele instellingen moeten tegemoet komen aan de eisen van de bedrijven op dit vlak. Bij bedrijven is alles transparant en ligt het op tafel. Bij culturele instellingen moet je achterhalen wat de missie, visie, beleidsplan, marketingplan etc. En is de bedrijfsvoering een heel klein stukje van het beleid. Beide sectoren moeten met elkaar meedenken, hoe meet je nou bepaalde dingen en wat levert het ons beide op? (win-win-situatie)

Het verschil in professionaliteit kan ook de reden zijn dat er een aanname heerst van bemoeienis van sponsors. Instellingen hebben andere belangen, maar kunnen deze veel moeilijker overbrengen. Bij bedrijven is dit veel duidelijker. Ze begrijpen elkaar minder goed en dat zorgt ervoor dat er angst heerst voor bemoeienis. Maar Floortje Jonghkoen heeft dit overigens nooit gehoord en begrijpt niet goed waar de aanname precies vandaan komt.

Misschien is de oplossing op projectbasis professionals aanstellen en tijdelijke adviseurs inschakelen om een verbinding te maken, wat op dit moment veel gebeurt in de sector. Professionals die zowel de zakelijke als de culturele sector kennen. Ze denkt echter wel dat deze personen geen binding hebben met de organisatie wat voor extra frictie kan zorgen. Structureel iemand aanstellen die verantwoordelijk is voor sponsoring en relatiebeheer lijkt daarom de beste oplossing.

Waarden realiseren

Floortje Jonghkoen stelt dat er altijd een onderscheid wordt gemaakt tussen publiek en bedrijven, maar eigenlijk klopt dat onderscheid niet, want bedrijven bestaan uit mensen. Ze denkt dat de goede wil van mensen een rol speelt bij zowel sponsoring als particuliere giften. Als de overheid een stap terug doet, dan springen mensen die kunst en cultuur een warm hart toedragen in. Het is daarom belangrijk om op het gevoel te spelen bij aanvragen, het vragen van giften, maar zeker ook bij potentiële sponsors. Vraag bijvoorbeeld altijd of ze kinderen hebben als je een activiteit of product maakt of organiseert dat met kinderen is. Nodig ze uit, laat het ze beleven. Kortom, het gaat om veel meer dan het geld en dit geldt voor beider partijen. Het is veel belangrijker om een relatie/ partnerschap op te bouwen.

Floortje Jonghkoen verwijst naar een congress over civil society waar ze kort geleden heen is geweest. Daar werd benadrukt dat er een verschuiving is binnen de samenleving. Waar voorheen status, geld en de value of work heel belangrijk waren, worden de community en relaties met mensen steeds hoger in waarde geschat en belangrijker voor mensen. Goede doelen richten zich hier bijvoorbeeld al jaren op en probeert draagvlak bij de omgeving en community te realiseren.

Motieven

Er moet wel bij gezegd worden dat er een duidelijk onderscheid is tussen lokaal/regionale gerichte instellingen en landelijke/internationale gerichte instellingen. De functie van kleinere culturele organisaties is anders dan de functie van grotere instellingen. Grotere organisaties wordt van verwacht professioneel te zijn en te weten hoe het zakenleven werkt. Hoe groter je bent, hoe grotere sponsor je aan kunt trekken en de budgetten zijn anders. De motieven om te sponsoren zijn daarmee ook van andere aard. Zichtbaarheid in de vorm van media-aandacht en imago versterking staan centraal binnen een dergelijke deal.

Kleinere of middelgrote organisaties hebben er juist belang bij bruisend dynamisch te zijn, ook wel professioneel, maar op een ander niveau. Het gevoel en de gunfactor speelt een grotere rol. Bovendien zijn de motieven netwerken en relatiemarketing incentives om een partnerschap te bouwen met een culturele instelling in de regio van het bedrijf.

De motieven van bedrijven om zich te verbinden zijn anders bij kleinere organisaties. Als je bijvoorbeeld kijkt naar het Concertgebouworkest, daar is alleen sprake van betaalde krachten. Het orkest heeft een grote landelijke bekendheid en kan daardoor grotere meer prominente sponsors aantrekken. Deze partijen hebben ook andere belangen. Als bijvoorbeeld een van beide in een kwaad daglicht komt te staan kan dat gevolgen hebben voor de ander.

Voor culturele instellingen is het van belang om te netwerken in een informele sfeer. Je kunt daarbij ook zien dat de gunfactor een grotere rol speelt. Een voorbeeld is de Tiger Business Lounge (TBL) van het IFFR (International Film Festival Rotterdam). Het zijn allemaal bedrijven uit de regio die het festival eigenlijk steunen omdat ze het in eerste instantie een warm hart toedragen. Dergelijke zakelijke vriendenclubs komen een paar keer per jaar bijeen, hebben een borrel of gaan samen naar een activiteit. De bedrijven dragen een bepaalde bijdragen en tonen op deze wijze betrokkenheid.

Voor TZ is de community een belangrijke stakeholder. Op welke wijze creëert TZ draagvlak? Volgens Floortje Jonghkoen is het belangrijk om je niet alleen te focussen op het geld. Het is belangrijk om de hele omgeving, de hele organisatie mee te krijgen in de sponsorplannen en bij het bouwen van een fundering. De community moet versterkt worden. Om meer draagvlak te creëren bij bijvoorbeeld de nabije omgeving, geeft TZ bijvoorbeeld een X aantal kaarten weg bij niet uitverkochte voorstellingen. We hebben een lijst opgesteld van burens, bedrijven, verenigingen etc. in de nabije omgeving die iedere keer verschuift als iemand kaartjes heeft ontvangen. Op deze manier komt iedereen aan de beurt, je betreft mensen bij je theater, laat zien wat er gebeurt en kweekt een good will. De voordelen voor het theater zijn dat de zaalbezetting beter is en je doet iets goeds voor de wijk. De wijk kan soms last hebben van activiteiten die plaatsvinden. Door ze te betrekken begrijpen ze je activiteiten beter en staan ze meer open voor communicatie, je versterkt de band. Ditzelfde geldt voor bedrijven in de omgeving, je moet een bepaalde good will kweken zoals eerder is aangegeven. Juist nu de angst heerst bij culturele instellingen om te gaan vallen moet je laten zien hoe sterk je staat en dat je iets te bieden en toe te voegen hebt aan de kunst en cultuur. Daarom is het zo belangrijk om je omgeving in te schakelen.

Partnerschap

Het is geen realistische gedachte dat het gat dat de overheid achterlaat met haar subsidieverlagingen nu opgevuld gaat worden met sponsorgelden. Er heerst allereerst nog een verkeerde 'mind set' binnen culturele instellingen. Sponsoring is heel breed. Je kunt niet zomaar een sponsorwerver aannemen en dan verwachten dat er enorme bedragen binnenstromen. De hele organisatie moet creatief worden en achter het sponsorplan staan. Je moet goed nadenken over je missie en visie en weten wat je te bieden hebt. Dan ben je pas een volwaardige gesprekspartner voor bedrijven. Op deze wijze lijkt het ook niet dat je alleen je hand ophoudt voor geld.

Bovendien is het belangrijk om een transparante organisatie te hebben, ook ten opzichte van de sponsors. Je moet kunnen laten zien wat er gebeurt met hun geld. Heel veel culturele instellingen kunnen bijvoorbeeld niet inzichtelijk maken wat de kaartverkoop of zaalverhuur daadwerkelijk oplevert. Alle facetten binnen de organisatie moeten bespreekbaar zijn en transparant. Een sponsor investeert niet alleen geld, maar ook veel tijd in het partnerschap, je moet ze als instelling vertrouwen geven. Culturele organisaties willen dit echter niet altijd weggeven. Terwijl je bijvoorbeeld ook kan denken dat bedrijven vaak meer know how hebben en eventueel advies kunnen geven, wat ook een vorm van sponsoring kan zijn.

Om een goed partnerschap op te bouwen moet je ieder jaar weer kijken naar je missie en waarden. Sluiten ze nog wel aan? Soms maken organisaties en bedrijven een interne verandering door en werkt de overeenkomst niet meer. Op deze manier bindt je de relatie aan je organisatie. Maar dit mag geen angst vormen om je totaal niet te richten op sponsoring. Relatiebeheer bij het opbouwen van zo een partnerschap is het sleutelwoord. Je moet je organisatie en product wel heel goed kennen om een partnerschap op te bouwen. Een voorbeeld eerder gegeven zijn de zakelijke vriendenclubs. Betrek de partners regelmatig bij activiteiten. En mocht het zover komen dat de belangen veranderd zijn, ga uit elkaar op een respectvolle manier, want dan behoud je de good will. Wie weet investeren ze ooit weer of zijn er bedrijven binnen hun netwerk die beter passen.

Onderwerp 2: Wat levert het op?

Quid pro quo versus Reciprocity

De meeste culturele instellingen zien sponsorinkomsten als geld dat gebruikt wordt voor extra projecten en niet als onderdeel van de exploitatie. Floortje Jonghkoen denkt dat dit een gevolg is van de manier waarop subsidies en fondsen verstrekt dienden te worden. Het was een vaste vorm van inkomsten en sponsoring is dat niet voor veel organisaties. Wat als het weg valt en het wordt gebruikt voor de exploitatie? Bovendien denken culturele organisaties dat ze de exploitatiekosten 'niet kunnen verkopen' aan sponsors. Ze fixeren zich zo erg op het feit dat ze niet afhankelijk willen zijn van sponsoring, maar nu de afhankelijk van de overheid weg valt, moeten we naar andere partijen toe. Subsidie blijkt toch ook maar een schijn zekerheid te zijn.

Realistisch gezien is sponsoring bij de meeste culturele instellingen niet meer dan 5% van de inkomsten. Het zou toegebracht moeten worden naar 20%, aldus Floortje Jonghkoen. De sponsorinkomsten moeten onderdeel worden van het dekkingsplan.

Voor een sponsor is het heel erg moeilijk om te meten wat een sponsordeal oplevert. Er zijn wel middelen om bijvoorbeeld te meten wat voor soort publiek je als instelling binnenhaalt. Met de uitkomsten van dergelijke publieksonderzoeken kun je een sponsor benaderen en voorleggen welke doelgroep te bereiken en wat het hen oplevert. Veel instellingen denken te weten wat hun doelgroep is, maar komen die mensen ook daadwerkelijk binnen? Door middel van het verzamelen van postcodes en e-mailadressen kun je dit achterhalen.

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

Volgens Floortje Jonghkoen zijn de overheid bezuinigingen heel drastisch, te heftig en te lomp aangepakt. De overheid gaat er met een botte bijl doorheen. Ze staat volledig achter de bezuinigingen, het is nodig dat het bezuinigt wordt. Instellingen moeten meer op hun eigen benen kunnen staan. Op dit moment zijn heel veel instellingen voor 75% afhankelijk van overheid subsidies. Ze zouden toe moeten naar 40%. Het hele subsidie systeem was een instituut. De overheid heeft de luiheid van de culturele instellingen om andere financiële bronnen te zoeken zelf gecreëerd. En nu ineens is de overheid er klaar mee en haalt ze de bezem erdoor. De manier en toon waarop klopt niet. Het gaat veel te snel en alle maatregelen komen tegelijk, de verlagingen van subsidies, de belasting verhoging en de volledig afschaf van bepaalde subsidies. Het had bijvoorbeeld beter geweest als het over de jaren verspreid zou worden en als instellingen in die periode hulp zouden krijgen om hun financiële plan anders op te stellen.

Door de bezuinigingen kun je goed zien hoe kwetsbaar alles is. Instellingen zoeken steun bij elkaar zoeken en worden zich bewust van het feit dat ze zich anders moeten opstellen. Ze moeten stop zijn met lui zijn en actief op zoek moeten naar andere mogelijkheden. Zo had TZ ook geen sponsorwerver tot voor kort. Na de aankondiging van de bezuinigingen een jaar geleden is TZ haar beleid anders op gaan stellen. Voor Floortje Jonghkoen persoonlijk zijn de huidige ontwikkelingen dan ook gunstig. Zij is gespecialiseerd op het gebied van sponsoring en relatiebeheer en verwacht de komende jaren nieuwe ontwikkelingen op dit vlak. Een voorbeeld zijn alle onderzoek en advies bureau die ontstaan zijn de afgelopen jaren. Maar zoals al eerder gezegd is het geen realistische gedachte dat het gat nu opgevuld gaat worden met sponsorgelden. Het idee heerst echter dat er nu een run komt op bedrijven en sponsoraanvragen, maar Floortje Jonghkoen denkt dat dit gaat meevallen. Het aantal sponsor contracten gaat waarschijnlijk niet heel erg toenemen. Dezelfde criteria en motieven blijven een rol spelen. Als je met een goed idee komt, willen bedrijven in een partnerschap investeren.

Floortje Jonghkoen denkt dat het bedrijfsleven zich enigszins onder druk gezet voelt door de overheid. Ze ziet bovendien wel verandering in het sponsorveld, maar met name bij culturele instellingen die nu pas sponsors aan gaan trekken nu het heet onder de voeten wordt. De crisis heeft geen grote gevolgen voor het wel of niet terugtrekken. Je verwacht juist als het slecht gaat met je bedrijf dat je meer advertenties wil plaatsen, je imago wil verbeteren en meer betrokkenheid wil tonen. Persoonlijk denkt ze dat in 2008, toen de crisis uitbrak, de bedrijven die zich toen terugtrokken het als excuus hebben gebruikt. Er waren al verschillende belangen en een verandering in de organisatie, maar daar is niks mee gedaan. In 2009 waren bedrijven wel voorzichtiger, omdat toen de klap kwam en mensen ontslagen

moesten worden. Dan ga je niet ineens heel veel geld sponsoren. Het heeft geen enorme gevolgen gehad binnen het sponsorveld.

Bovendien denkt Floortje Jonghkoen niet dat het mogelijk is om de sponsorgelden heel erg te vergroten binnen de culturele sector. Bedrijven hebben namelijk een bepaald beleid en daar zit wel speling in, maar dat gaat niet om hele grote aantallen. Commerciële bedrijven gaan niet zomaar sponsoren, ze moeten er wel een meerwaarde in zien. Er zit een plafond aan. Het mecenaat wordt daarentegen wel groter met de fiscale voordelen. De financiële stromen richting de cultuur zullen altijd blijven fluctueren. Over een aantal jaar neemt de overheid weer een grotere rol in en dan verandert het weer. De veranderingen op dit moment zorgen ervoor dat bepaalde instellingen zullen overleven en andere sneuvelen. Floortje Jonghkoen denkt dat de geprofessionaliseerde instellingen overleven.

Bron:

Jonghkoen, F. Face-to-face interview. Donderdag 30 juli 2011

Interview 6 - Frits Spangenberg Oprichter en Aandeelhouder van Motivaction

Datum - 05 juli 2011

Duur - 16:00-17:00 uur

Inleiding:

Voorafgaand aan het interview is achtergrond informatie een topic lijst en een vragenlijst naar de geïnterviewde opgestuurd. De achtergrond en gesloten vragen zijn beantwoord via de websites en LinkedIn pagina's van desbetreffende personen. De open vragen zijn niet allemaal direct gesteld gedurende het interview, maar er is voor gekozen om aan de hand van de drie onderwerpen een bal op te gooien en verder los in te gaan op de vragen. Het interview is hiermee niet volledig gestructureerd, maar voor de helft gepland en voor de helft open gelaten. Aan het einde is gekeken of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Er is voor deze wijze gekozen, omdat een open insteek kan leiden tot verrassende antwoorden, bevindingen en dieper wordt ingegaan op de onderwerpen.

In de uitwerking van de interviews is er om deze reden voor gekozen om niet per vraag antwoord te geven, maar in een essay vorm uit te werken wat er besproken is aan de hand van de topic lijst. De vragenlijst is aan het einde van de uitwerking toegevoegd.

Achtergrond informatie:

Naam: Frits Spangenberg

Organisatie: Motivaction

Functie: Oprichter, voormalig algemeen directeur en huidig aandeelhouder

Werk ervaring binnen het veld:

Frits Spangenberg is de oprichter van Motivaction. Omdat hij de oprichter is heeft hij in het begin gestuurd in het soort opdrachtgevers. Als nevenfuncties heeft hij allerlei bestuursfuncties bekleed in de culturele sector. Hij is bijvoorbeeld bestuurder geweest bij orkesten, musea; vriendenverenigingen en opera en hij is nu nog voorzitter van Stichting Theater Bellevue, hij zit in het bestuur van het DeLaMar Theater aan de Marnixkade in Amsterdam en hij is voorzitter van de Opera vrienden. Frits Spangenberg beweegt zich veel in de culturele sector maar aan de bestuurlijke kant. Bovendien heeft hij veel vrienden die in de cultuur sector werkzaam zijn, meer vrienden aan de culturele kant dan aan de kant van het bedrijfsleven. Dit speelt mee in de kennis en affiniteit die hij heeft met de culturele sector.

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Partnerschap
- Reciprocity versus quid pro quo versus
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en een culturele organisatie aangegaan en opgebouwd?

Motivaction

Motivaction is een commercieel bedrijf en zij moeten betaalde opdrachten uitvoeren. Ze zijn een onafhankelijk bureau en moeten geld verdienen. Zij helpen culturele instellingen bij het effectiever te communiceren met hun achterban. Wij voeren veel verschillende onderzoeken uit. Maar culturele instellingen moeten duidelijk maken dat ze watten bieden hebben en hoe doe je dat, via welke dragers, met welke inhoud en wie bereik je dan. Wij kunnen heel goed meten en adviseren of bijvoorbeeld een seizoenbrochure effectiever is dan posters. En of de sociale media beter of minder goed werken in de verkoop van kaartjes? We hebben heel veel bezoeken motieven onderzoek en voorkeuren van genres en bekendheid van gezelschappen. Voor heel veel mensen ligt dat namelijk heel verschillend. Sommige mensen gaan graag naar een theater of naar een bepaald gezelschap of naar een regie van iemand en dat zijn hele aparte keuze criteria die een aanbieder lang niet altijd weet. Soms zie je op posters dat de boodschapper geen idee heeft van zijn doelgroep. En daar heeft Motivaction een relatief makkelijk procedure voor om het uit te zoeken.

Motivaction genereert opdrachten van verschillende kanten. Zowel instellingen benaderen hen als andersom. Motivaction heeft een goede reputatie opgebouwd. Ze werken voor musea, gezelschappen en theaters en ze kennen hen, omdat ze bijvoorbeeld ook vaak spreken op congressen etc. Motivaction heeft ook een aantal prestigieuze opdrachten. Bijvoorbeeld, Madame Tussaud, is jaren lang gemonitord om het bezoekers aantal omhoog te krijgen. Of het Historisch Museum hebben ze geadviseerd op het gebied van herinrichting of het Scheepvaartmuseum gedurende de hele verbouwing, de indeling van het museum hoe je straks als bezoekers kan kiezen naar jou ideale museumbezoek, op basis van die onderzoeken zijn die ontwikkelingen uitgevoerd.

Het zijn met name de grotere professionele instellingen waarmee ze samenwerken. Deze zijn groter, professioneler en zien het als een investering om een onderzoek te laten doen. Frits Spangenberg ziet een geprofessionaliseerde instelling als een instelling waar mensen werken die nadenken over, wie is onze doelgroep en die niet alleen bezig zijn met het creatieve proces. Die instellingen zijn ook heel waardevol, maar marketing en doelgroep bereik zijn heel belangrijk. Dus over inhoud gaat het hier niet.

Motivaction heeft nooit subsidie gekregen dus kan geen kleinere instellingen steunen aangezien ze commercieel gericht zijn. In het verleden heeft Motivaction wel kleinere initiatieven ondersteunt met sponsoring, als er iemand is waar een goede artistiek leider is en dan kunnen we ook veel bereiken.

Waarden realiseren

Het realiseren van waarde speelt een belangrijke rol spelen bij het verbinden van het bedrijfsleven en de culturele sector, maar dat kan heel veel kanten uit gaan. Want ieder bedrijf heeft bepaalde budgetten voor het binden van haar eigen medewerkers. Een goed gevoel en loyaliteit en als mensen graag samen werken dan is dat heel veel waard voor een bedrijf, dat is geld waard. Als dat kan door mede naar een voorstelling te gaan dan kan da

een hele mooie functie hebben. Als je het doet om bestaande klanten heel dicht bij je te houden is dat ook heel veel geld waard en daar kun je niet echt een prijskaartje aan hangen. En van een voorstelling weet je nooit hoe het precies gaat, maar je wil geen risico nemen. Heb ook vaak klanten meegenomen naar andere voorstellingen. Frits Spangenberg heeft bijvoorbeeld ook klanten meegenomen naar het Nationaal Ballet, maar sommige klanten vonden dat niks. Je moet als bedrijf dus goed kijken wat bij je klanten past.

In Nederland zijn we zo lang gewend dat instellingen gesubsidieerd worden dat men nauwelijks nog weet wat een kaartje echt kost. Bij musicals of concert (artiest, accommodatie, agentschap etc.) weet je waar het geld heen gaat. Maar zijn heel veel voorstellingen waar deel altijd van subsidie geld komt en bezoekers realiseren dat zich niet. Mensen hebben geen prijsperceptie. Maar dat heeft ook te maken met opvoeding. Mensen zijn er onrealistisch in over het inschatten wat dingen kosten.

Motieven

Spangenberg stelt dat relatiemarketing een belangrijk motief is om te sponsoren. Je neemt je klanten ergens mee naar toe zodat ze meer van je gaan houden.

Frits Spangenberg denkt dat relatiemarketing een van de belangrijkste motieven is om te sponsoren. Hij gelooft veel minder in naamsbekendheid. Hij geeft bijvoorbeeld niet om naam op een poster, andere misschien wel, maar hij niet. Als je een groot consumenten bedrijf bent kan het waardevol zijn, maar Motivaction is dat niet. En het gaat erom dat potentiële opdrachtgevers hen kennen en dat gaat niet via de algemene media. Motivaction wil iets op maat dat bij hen past. Bijvoorbeeld de Opera brunch was iets wat we regelmatig organiseerde. We namen dan ongeveer 20 klanten mee, dus intiem. De klanten namen hun partners mee en die zeiden dan bijvoorbeeld weer, 'wanneer komt er weer iets van Motivaction?' op deze wijze voert de partner beetje druk uit om zaken te blijven doen met Motivaction. Dit werkt heel concreet en dat hebben we ongeveer 2 jaar gedaan. Het persoonlijke speelt voor Frits Spangenberg een grote rol. Hij gaat liever vaker en met kleinere groepen op een kleinschalig niveau iets doen met klanten, dan kun je ook contact hebben met iedereen. Als je met 80 man bent kan dat niet.

Frits Spangenberg houdt persoonlijk heel veel van cultuur en daarom richt Motivaction zich meer op cultuur met relatiemarketing dan op bijvoorbeeld sport. Het kan goed zijn dat als hij er niet meer is dat het veranderd. Door de persoonlijke band en de kleinschaligheid gaat het ook niet om hele grote bedragen. In de duizenden euro's maar niet in de 10 duizenden of tonnen. Voor een gezelschap is het echter veel geld.

Partnerschap

Om elkaar te kunnen vinden, het bedrijfsleven en de culturele sector, moet je elkaar leren kennen. Mensen die daar over kunnen besluiten binnen bedrijven, daar moet de instelling zich op richten, wie beslist binnen het bedrijf? Wie zijn besluitnemers en die nodig je uit naar bijvoorbeeld een voorstelling. Maar je moet goed kijken naar type bedrijf en persoon. Sommige verbindingen zijn heel voor de hand liggend. Bijvoorbeeld een stuk ging over de makelaardij, dus er werden makelaarskantoren aan gekoppeld. Frits Spangenberg stelt dat je natuurlijk niet voor iedere beroepsgroep een stuk kan maken, maar het wordt ook niet altijd

gebruikt. Te kijken naar hoe kunnen we hier groepen voor aantrekken. Het gaat erom om elkaar te leren kennen en een partnerschap op te bouwen.

Onderwerp 2: Wat levert het op?

Volgens Frits Spangenberg is het niet heel lastig om te meten wat het daadwerkelijk oplevert voor een sponsor, een bepaald partnerschap of deal. Het kan niet exact gemeten worden, maar het gaat om het brengen van een positieve beleving. En als je klanten achteraf laten merken dat ze het super vonden dan kun je inschatten wat het je als bedrijf oplevert.

Reciprocity versus Quid Pro Quo

In Nederland heerst niet echt een gevoel van cultuur of een gevoel van wederkerigheid. Spangenberg is benieuwd of dat in de toekomst gaat veranderen. Er is heel veel terughoudendheid geweest. Een arrogantie van de culturele sector naar bijvoorbeeld sponsoren toe.

Zo heeft Motivaction in het verleden een aanzienlijk aantal projecten gesponsord en hun ervaring is dat je vaak als sponsor verwaarloosd wordt. Sponsoring gaat op basis van wederkerigheid en die is ver te zoeken in het algemeen. Spangenberg stelt: 'Wederkerigheid is, je geeft iets en je krijgt er iets voor terug', wat niet op een goudschaaltje is af te wegen, maar wat al jaren geroepen wordt is dat de sponsor zich niet mag bemoeien met het artistieke product (zie hieronder).

Een bedrag van sponsoring is niet heel erg van belang, zoals hij al eerder aangaf. Het gaat erom wat de voorstelling in de wederkerigheid oplevert. Als het een speciale ervaring is die de klanten aan je bindt, dan is dat heel veel waard. Maar hangt af van wederkerigheid. Wat het bijdraagt, de inhoud van de voorstelling, tot het creëren van een hechter gevoel met je klanten, dat is gewoon heel veel waard en daar hebben bedrijven bijna allemaal geld voor over,

Cultureel versus commercieel

Spangenberg vraagt zich af waarom sponsors zich niet zouden mogen bemoeien met het artistieke product. Er moeten wel duidelijke afspraken gemaakt worden. Maar als je heel hard roept dat het niet mag, dan zullen heel veel sponsors al afhaken. Spangenberg houdt persoonlijk van experimentele stukken, maar stelt wel dat hij de meeste van hun klanten daar niet mee naar toe kan nemen en dus vallen heel veel gezelschappen buiten de boot. Heel veel potentiële relaties komen niet tot stand als dit hard geroepen wordt. Je hebt namelijk als sponsor dan geen poot om op te staan.

Een voorbeeld van een conflict op dit gebied is een sponsorschap dat Motivaction is aangegaan jaren geleden. Spangenberg was uitgenodigd bij een diner met ongeveer 40 man, waar ineens een toneelstuk opgevoerd werd. Tussen de andere gasten zaten ook toneelspelers en iedereen maakte ineens deel uit van het stuk. Hij was erg onder de indruk en besloot het te sponsoren en zijn klanten uit te nodigen voor zo een delfde ervaring. Toen het programmaboekje uitkwam stond hun logo erg klein voorop, amper leesbaar. Op de avond zelf vond het plaats op een andere locatie en zaten er niet 40 maar 600 mensen in de zaal. De kwaliteit van het eten was ook heel slecht. Hij voelde zich enorm belazerd door mensen van het gezelschap. Want het geldbedrag was in relatie tot wat hij eerder ervaren had en niet tot wat hij de tweede keer ervoer, grootschalig en mindere kwaliteit. Want je

neemt klanten ergens mee naar toe zodat ze meer van je gaan houden. Na zo een ervaring denk je als bedrijf twee keer na voor je weer iets gaat sponsoren.

Het is veel geld waard om je klanten te binden, maar je wil als bedrijf geen risico lopen. En dat snapt de culturele sector niet altijd. Bijvoorbeeld hele experimentele kunst en voorstellingen vindt Frits Spangenberg persoonlijk heel mooi, maar zijn klanten waarderen dat niet altijd. Culturele instellingen kunnen wel risico nemen, als je gesubsidieerd wordt, maar bedrijven willen dat risico niet lopen. Als je als instelling uit bent op financiering, moet je dat goed beseffen. Wat de marge is en in hoeverre je als cultuurproducent wat bij kunt dragen.

Het feit dat bedrijven elkaar niet altijd kunnen vinden of het feit dat instellingen de eerste stap moeten zetten heeft volgens Frits Spangenberg te maken met het vraag en aanbod spel.

Het cultuurveld is altijd een aanbod markt geweest, 'wij hebben een product en hebben geld nodig, wil je ons helpen?' Maar tegelijkertijd is er een arrogante houding geweest, je mag wel geven, maar je mag je er niet mee bemoeien. En dat gaat heel erg ver, wat te maken heeft met de Nederlandse mentaliteit, we willen wel krijgen, maar we willen niet dienen. Dan merk je gewoon dat je minder krijgt, want alles gaat toch via wederkerigheid. Een voorbeeld dat Frits Spangenberg aanhaalt is Joop van den Ende. Toen bekend werd dat hij een theater ging bouwen in Amsterdam is een van de eerste dingen die geroepen werd, als die maar niet zijn naam er op zet' Waarom mag iemand die 50 miljoen euro aan de stad geeft zijn naam er niet op zetten, dat is eigenlijk heel gek. Dat is heel typerend voor de arrogantie van de cultuur sector, een soort misplaatste jaloezie. Eigenlijk hebben de mensen daar niets mee te maken. Als iemand veel middelen heeft en een cultuur huis neer zet, waarom ma je dan je naam er niet op zetten? In Amerika op campussen zie je ook de namen van mensen die geld geven aan de universiteit en zetten hun naam er op. Maar in Nederland kan dat niet, wat eigenlijk heel dom is. Terwijl er in Nederland ook heel veel mensen zijn met nieuw geld die dat heel leuk zouden vinden. Het begint wel een beetje te komen om bijvoorbeeld een logo of naam te plaatsen. Zo is er in het concertgebouw nu ook een pilaar waar een lijst hangt. Je ziet het steeds meer, omdat instellingen toch merken dat het werkt. Er zijn ook particulieren die heel discreet zijn en liever anoniem blijven. Maar als je als bedrijf geld weg geeft moet je dat gewoon verantwoorden, dus zichtbaar zijn. Een voorbeeld is dat we in de Rabozaal een paar stoelen hebben geadopteerd, maar de bordjes met de namen zijn niet te lezen. Dat is volgens Frits Spangenberg gewoon onhandig. Nu denken we daar ook over na. De culturele sector heeft het de afgelopen jaren gewoon heel onhandig aangepakt.

Bovendien stelt Frits Spangenberg dat sommige culturele instellingen het echt beter doen dan andere. Wat nodig is dat iemand in de organisatie die zich bezig houdt met het belang van de sponsoren en de grotere instellingen hebben fulltime iemand aangesteld en die heeft daar ook zeggenschap en hoeft niet in discussie te gaan over bijvoorbeeld de omvang van een logo. Bijvoorbeeld het concert gebouwen orkest stelt voor iedere voorstelling zoveel stoelen beschikbaar voor bepaalde sponsors. Degene die daar verantwoordelijk is voor het relatiebeheer laat dan ook tijdig weten als er een voorstelling is. Of dat nou in Tokio is of niet, de sponsor dient het te weten. Als ze het niet weten kunnen ze niets organiseren. Het is logisch dat een cultureel organisatie prioriteit stelt aan het culturele product. Maar je

moet eigenlijk zorgen dat de sponsor op alle punten bedient wordt. Je biedt de sponsor informatie als een stuk experimenteel is etc. Op deze wijze bind je je sponsors.

Bij kleine instellingen zijn er niet altijd de middelen om iemand aan te stellen, maar daar moet de artistiek leider zelf een grote inbreng in brengen. Als daar geen tijd voor is dan houdt het op. Bedrijven die iets sponsoren willen ook niet afgescheept worden met een juffrouw die alles regelt, maar willen bijvoorbeeld met de dirigent of zakelijk leider praten. Maar dit geldt voor grotere deals. Bij kleinere instellingen moet de artistiek of zakelijk leider het contact maken. Maar vaak als de deal gemaakt is en het geld binnen is dan laten ze het uit hun handen vallen. Maar zodra het geld binnen is dan is het voor de organisatie klaar, maar voor het bedrijf begint het pas. En dan voel je je soms als bedrijf verwaarloosd. Daar moet iemand van uit de culturele organisatie het opvangen en dat de geld gevende organisatie 'value for money' krijgen en dat ze het continueren. Ook als een bedrijf na aantal jaren besluit iets anders te gaan doen, zorg dan dat het goed afgesloten wordt. Bedrijven veranderen op een gegeven moment. Dat is prima, maar moet goede follow up zijn. En bij kleinere organisaties ontbreekt het daar soms aan.

Frits Spangenberg heeft hele mooie ervaringen gehad op het gebied van sponsoring, maar is ook vaker teleurgesteld en is daardoor toch wel achterdochtig geworden. Hij weet dat als je als bedrijf je belangen niet goed zekert je een grote kans loopt dat je je bedrogen voelt. Niet dat het letterlijk bedriegen is, want het gezelschap houdt zich bezig met de primaire taak, het stuk, maar mijn primaire taak is de klanten een mooie avond bieden.

Gezelschappen die hun gesponsorde bedrijf verwaarlozen raken het ook weer snel kwijt. Terwijl als je het heel goed doet kun je nog een jaar samen werken. Het kost heel veel tijd en energie om een bedrijf binnen te halen en als je ze dan kwijt raakt kun je weer opnieuw beginnen. Een aantal instellingen gaan het niet redden omdat ze zich niet goed verplaatsen in degene met wie ze in zee willen.

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

Het is geen nieuw fenomeen dat er gezocht moet worden naar nieuwe bronnen. De bezuinigingen zijn heel hard en stevig, maar er is altijd geld te kort geweest in de culturele sector. En bovendien denkt Frits Spangenberg dat er geen land in de wereld is waar zo een breed cultuur aanbod is. Veel instellingen, kleine gezelschappen etc. frustrerend veel aanbod en wat dat betreft is hij het eens om het meer te rationaliseren. Want hoe mooi subsidie ook is volgens Spangenberg worden instellingen er ook een beetje lui van. In de afgelopen zijn veel mooie, briljante gezelschappen geweest en die kregen subsidie en daarvan schaften ze allerlei zaken mee aan, maar werden steeds luier en binnen een paar jaar was het afgelopen.

Door een zekere spanning krijg je een drive. Motivatie heeft ook spanning om iedere keer opdrachten binnen te halen. Als je gewend ben subsidie te krijgen heb je die spanning niet. Het is fijn want ze kunnen al hun aandacht besteden aan het artistieke product.

Spangenberg vindt overigens de manier waarop de bezuinigingen zijn uitgevoerd niet doordacht en dat had op een andere manier beter en verstandiger gedaan kunnen worden met meer opbrengst. Maar bijvoorbeeld Zijlstra die daar nu verantwoordelijk voor is snapt er

heel weinig van en is meer bezig met scoren dan dat hij kijkt hoe kan je zoveel mogelijk bezuinigen maar wel het goede behouden?

In Amerika wordt bijvoorbeeld veel meer gefinancierd door particulieren en bedrijven, maar daar is een heel ander belastingstelsel. In Nederland betaal je heel veel belasting. De rijkere en de bedrijven betalen al heel veel belasting. Als er een gunstigere belastingregeling zou zijn, zou dat helpen. Als ze het fiscaal kunnen compenseren om steun te kunnen bieden aan goede doelen of culturele instellingen. Maar de overheid wil zo veel mogelijk belasting binnen halen. Dit is een van de redenen waarom we zo een systeem volgens Spangenberg niet hier kunnen krijgen.

Het kan heel goed zijn dat het bedrijfsleven nu een grotere rol gaat spelen, niet alleen zozeer alleen in de vorm van geld. Ook verbindingen in de vorm van producten leveren. Ze moeten elkaar goed kennen en dat je voor langere tijd in zee met elkaar gaan.

Frits Spangenberg denkt niet dat bedrijven zich echt onder druk gezet voelen. Dat verschilt ook per bedrijf, maar bedrijven zijn gewend om onder druk te staan. Binnen bedrijven speelt gewoon heel veel, met heel veel druk, problemen die tegelijk spelen. Volgens hem gaat dit helemaal voorbij aan de meeste bedrijven. Het gaat ook goed met het bedrijfsleven en daarom vindt hij het niet verstandig dat er nu zoveel aandacht wordt besteed aan de bezuinigingen, je moet juist zorgen dat er meer geld wordt vrijgemaakt. Maar zijn allemaal ambtenaren die geen ervaring hebben met bedrijven. Je moet niet alleen maar bezuinigen. Er moet geen geld verspilt worden, maar er moet gekeken worden naar doelmatigheid.

Frits Spangenberg ziet kansen, omdat er heel veel geld in Nederland is. Bedrijven die winst maken en veel wordt afgeroomd door de belasting. Er is ook veel aanbod en mooie dingen die bedrijven zouden kunnen binden en er zijn heel veel mogelijkheden. Bijvoorbeeld tijdens onze boekpresentatie hebben we er een cabaretier bij gezet die inging op het boek. Maakt het veel leuker. Maar om kansen te creëren zullen instellingen zich meer flexibel moeten opstellen en meer dienstbaarheid van de culturele organisaties naar de potentiële geldgevers en dat zijn ze echt beetje vergeten. Dat zit in de arrogantie van de culturele sector.

Bronnen:

Spangenberg, F. Face-to-face Interview, 5 Juli 2011

De man in de Kalverstraat, Cultuur-Ondernemen Amsterdam en Motivaction, mei 2011

www.motivaction.nl

<http://www.cultuur-ondernemen.nl/documents/10156/d0886561-b95d-45dc-910d-9eb98b1e64e6>

Interview 7 - Alex Adriaansens van V2_

Datum - 08 juli 2011

Duur - 10:00–11:00 uur

Inleiding:

Voorafgaand aan het interview is achtergrond informatie een topic lijst en een vragenlijst naar de geïnterviewde opgestuurd. De achtergrond en gesloten vragen zijn beantwoord via de websites, de LinkedIn pagina's van desbetreffende personen en bij CMS ook via het Activity Report van 2010. De open vragen zijn niet allemaal direct gesteld gedurende het interview, maar er is voor gekozen om aan de hand van de drie onderwerpen een bal op te gooien en verder los in te gaan op de vragen. Het interview is hiermee niet volledig gestructureerd, maar voor de helft gepland en voor de helft open gelaten. Aan het einde is gekeken of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Er is voor deze wijze gekozen, omdat een open insteek kan leiden tot verrassende antwoorden, bevindingen en dieper wordt ingegaan op de onderwerpen.

In de uitwerking van de interviews is er om deze reden voor gekozen om niet per vraag antwoord te geven, maar in een essay vorm uit te werken wat er besproken is aan de hand van de topic lijst. De vragenlijst is aan het einde van de uitwerking toegevoegd.

Achtergrond informatie:

Naam: Alex Adriaansens

Organisatie: V2_

Functie: Director

Ervaring binnen het veld:

Alex Adriaansens is een van de oprichters van V2. Bovendien is hij de artistiek leider van het DEAF biannual festival, een van de grootste Europese festivals op het gebied van kunst, wetenschap en technologie.

Daarnaast is Alex Adriaansens actief in verschillende advies groepen (op het gebied van educatie, kunst, organisatie en beleid), advies besturen (Transmediale, D; Theater in Motion, CN; ISEA2010, D) en is hij gast curator geweest bij diverse tentoonstellingen in Brazilië, Taiwan en China (<http://www.v2.nl/archive/people/alex-adriaansens>).

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Partnerschap
- Reciprocity versus quid pro quo versus
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en een culturele organisatie aangegaan en opgebouwd?

Waarden realiseren

V2_ is een interdisciplinair centrum voor kunst en media technologie in Rotterdam. V2_ organiseert presentaties, tentoonstellingen en workshops. Daarnaast ontwikkelt V2_ eigen werken in het media lab, distribueert werk en heeft een online archief waar werk gepubliceerd wordt (<http://www.v2.nl/organization/mission>). V2_ heeft 22 medewerkers, met een gemiddelde leeftijd van 26/27 jaar, waarvan de helft uit het buitenland komt. Het is een internationale organisatie die een uitgebreid netwerk heeft over de hele wereld, aldus Alex Adriaansens.

V2_ heeft een sociaal, maatschappelijke en culturele missie. Ze kijken naar de urgenties om zich heen en daar worden tentoonstellingen, werken, presentaties etc. omheen ontwikkeld. Het gaat bijvoorbeeld om sociale, maatschappelijke of ecologische urgenties binnen de technologische cultuur. Interacties tussen biologische systemen vorm geven in een bepaalde technologie. Of denk aan de impact van de sociale media en smart phones. V2_ heeft een LAB waar ze vormgevers, dansers, kunstenaars onderbrengen, projecten ontwikkelen, opdrachten uitvoeren (bv. Tentoonstellingen opzetten) en ze werken samen met universiteiten en bedrijven om projecten te organiseren. Innovatieve projecten en tentoonstellingen op gebieden als mode, draagbare technologie, duurzaamheid etc. Bovendien brengen ze onderzoek in het publieke domein. V2_ ziet de complexiteit van het leven en op dit moment is iedereen zich daar weer bewust van. Uit al deze elementen ontstaat de vraag naar instellingen en onderzoek zoals V2 het uitvoert. V2_ behoort niet specifiek tot de kunst en cultuur zoals die gedefinieerd wordt. Aangezien V2_ zich op nieuwe media en de digitale kunst richt, onderzoek uitvoert en in samenwerking zoekt naar mogelijkheden om digitalisering in te zetten om sociale cohesie te creëren behoren zij tot de (e-)cultuur, aldus Alex Adriaansens. Netwerksamenleving, een sociaal dynamisch karakter, interactie, transformatie en een digitale cultuur kenmerken de e-cultuur (Onderzoek: *Netwerken van betekenis, Netwerktaken in digitale cultuur en media*). Het is belangrijk om te benadrukken dat V2_ tot de e-cultuur behoort, omdat het een aparte tak is en ook binnen de subsidieregelingen als aparte stroom gezien wordt. Het wordt namelijk onder de 'creative industry' geplaatst. Wat nu met de bezuinigingen gevolgen gaat hebben voor V2.

Media en technologie zijn overal te vinden in de samenleving en dezelfde technologische ontwikkelingen die communicatie, productie, uitwisseling en de urban cultuur veranderen, transformeren ook de kunsten. V2_ richt zich op de relaties en interacties tussen de verschillende media en in de relaties tussen kunst en wetenschappelijke disciplines. De connecties tussen kunst, technologie, media en de maatschappij worden constant geëxploreerd door kunstenaars, wetenschappers en publieke organisaties bij elkaar te brengen en door het initiëren interdisciplinaire collaboraties. (<http://www.v2.nl/organization/mission>)

De laatste 20 jaar heeft V2_ een groot netwerk over de hele wereld opgebouwd en een dialoog ontketend dat bijdraagt aan de ontwikkeling van specifieke kunst projecten voor onderzoek en presentaties. V2_ biedt een kritische blik op de futuristische elementen die nieuwe technologieën in de media blijken te bevatten. (<http://www.v2.nl/organization/mission>)

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en een culturele organisatie aangegaan en opgebouwd?

V2_ heeft een lange relatie met het bedrijfsleven en een breed internationaal netwerk zowel binnen het veld van de e-cultuur en culturele sector als de bedrijfskant. Op de website van V2_ is niet heel erg zichtbaar dat we veel met het bedrijfsleven samenwerken in de zin van sponsoring. Alex Adriaansens zegt ook dat er niet een specifiek beleid is op dit gebied. Maar eigenlijk al onze projecten en activiteiten zijn samenwerkingsverbanden, aldus Alex Adriaansens.

Wat betreft sponsoring kun je verschillende dingen onderscheiden volgens Alex Adriaansens. Het hoeft namelijk niet perse alleen een financiële transactie te zijn. De laatste 2 jaar, door alle ontwikkelingen en bezuinigingen heeft het wel meer een push gekregen om het contact met het bedrijfsleven te versterken op dit vlak.

Motieven (Quid Pro Quo versus Reciprocity)

Sponsoring of samenwerken gaat erom dat beide partijen er een meerwaarde uithalen (wederkerigheid). Het gaat over en weer en beide partijen moeten op zoek naar die meerwaarde. Niet iedere partij kan zomaar samenwerken. Het hele verschillende redenen hebben om samen te werken.

Een voorbeeld van een samenwerking was met het computer merk Acer. Wij organiseerde een project/ tentoonstelling in China en Acer was specifiek geïnteresseerd in het netwerk dat V2_ heeft in China.

Alex Adriaansens denkt dat V2_ specifieke programmaonderdelen heeft die zeer sponsorabel zijn. Bovendien stelt hij dat het makkelijker voor een bedrijf is om zich aan een project te koppelen en binden dan aan de gehele organisatie, want projecten kennen specifieke doelgroepen en vaak een specifiek onderwerp/ vraagstelling. Het gaat om de vernieuwing binnen zo een project. Dit zijn aspecten die voor een bedrijf interessant kunnen zijn.

Een ander voorbeeld is die van een T-shirt fabrikant die ons gesponsord heeft. De directeur van het bedrijf heeft een zoon die een designer is. De directeur sponsorde V2_ als de zoon een jaar bij ons kon werken. Wij kregen erg een aanzienlijk bedrag voor en de zoon kon heel veel leren.

Onderwerp 2: Wat levert het op?

Partnerschap

Het netwerk dat is opgebouwd is een jarenlange investering en heeft 30 jaar geschiedenis in het buitenland. Alex Adriaansens heeft zelf een zeer uitgebreid netwerk over de hele wereld en de banden die gelegd zijn, zijn stevig. De banden zijn met V2_. Zo is Acer bijvoorbeeld ook betrokken geraakt. Jaren daarvoor is er al een keer een project langs gekomen waar Acer langs kwam. Acer had namelijk een digital art center ontwikkeld wat totaal niet werkte. Daar is V2_ toen op ingesprongen. De relatie en band met Acer was er al.

Bovendien hangt het netwerk niet van een persoon af, maar iedereen heeft zijn eigen netwerk. Mensen in het LAB hebben weer specifieke banden. Alle projecten worden ook altijd in teamverband uitgevoerd zo blijft het netwerk ok groeien en verstevigd.

Alex Adriaansens gelooft ook echt in het opbouwen van een relatie. Ook is het belangrijk om de personen te leren kennen en vertrouwen te krijgen. V2_ levert maatwerk in samenwerkingen. Het kijkt naar de meerwaarde voor beide partijen. We ontwikkelen soms wel pakketten van wat bedrijven er voor terug krijgen, maar die kunnen altijd veranderen er is niet een formule voor.

V2_ zet hele diverse en innovatieve projecten op zoals er al een paar voorbeelden zijn genoemd. Soms leveren ze een samenwerking op waarbij beide partijen hun krachten inzetten en hiermee een goed en vernieuwend project neerzetten en soms wordt er ook daadwerkelijk geld gegenereerd in een samenwerking. Een voorbeeld was een project waarbij een internationale groep kunstenaars betrokken was. Zij ontwikkelde robot boten die olie ophaalde op een speciale manier. Wij ontwikkelen en geven dan volledig vorm aan het project, aldus Alex Adriaansens. Via de website Kickstarter hebben we via crowdfunding in 3 weken tijd 33.000 dollar binnengehaald. Een olie bedrijf in Noorwegen vond het project zo interessant en legde daar nog 10.000 dollar bovenop.

Degene die het hele crowdfunding aspect organiseerde was een jonge vormgever die zeer goed was in de communicatie naar buiten toe. Het is belangrijk bij crowdfunding om het project goed weer te geven en aan te tonen wat de donateurs er voor terug krijgen. De sociale media speelt hierbij een rol. Met video's, een goede omschrijving van het project overtuig je de donateurs.

Cultureel versus commercieel

V2_ is een organisatie die naar buiten toe gericht is en is zeker van het 'out-of-the-box' denken. Ze willen nieuwe impulsen brengen uiteindelijk een spin off creëren op de markt. De voorbeelden die zojuist genoemd zijn laten zien dat wij open staan naar de bedrijven.

Bovendien heeft V2_ kort geleden een BV opgericht voor een product dat op de markt komt samen met een Japans bedrijf. Voor een speciale workshop had V2_ een 3D theater voor de iPhone ontwikkeld. Het was puur gericht op de mensen van de workshop. Op V2_ zijn eigen Youtube kanaal was er een filmpje geplaatst, meer voor de marktverkenning. Dat filmpje verspreide zich letterlijk als een olievlek uit over de aardbol en binnen no time waren er enorm veel hit. Al snel werden we benaderd door bedrijven als Siemens en Samsung. Nu wordt de applicatie uitgebracht. Er wordt in eerste instantie 90.000 geïnvesteerd om er 5.000 te maken. Weer via Facebook werd de financiering geregeld.

Wat we merken bij deze ontwikkeling is dat we tegen soort plafond aanlopen wat betreft kennis van bepaalde zaken, aldus Alex Adriaansens. V2_ heeft nog geen ondersteuning gevonden om bepaalde aspecten voor het oprichten van een Bv nodig hebt.

Een ander goed voorbeeld is het distributie netwerk dat we hebben opgericht. V2_ werkt altijd samen met internationale kunstenaars. In ons LAB ontwikkelen we heel veel en daardoor hebben we veel werken staan, maar geen ruimtes om ze tentoon te stellen of goede plek te geven. Met het distributie netwerk bieden we deze werken in het buitenland aan. De kunstenaars kunnen hun werk vertonen en wij en zij breiden het netwerk uit.

Alex Adriaansens denkt niet dat het zo is dat bedrijven zich willen bemoeien met het artistieke proces. V2_ ontwikkeld dan ook geen werken voor bedrijven, maar ontwikkeld werken die raakvlakken hebben met het bedrijfsleven waar zij dan op inhaken. Het gaat om kennis delen en onderzoek doen. Wij hebben de kunstenaars en de creatieve geesten en de bedrijven hebben de materialen en de techniek. Op deze wijze verbinden we de kunstenaars met de technologie van de bedrijven. De sociale maatschappelijke waarde wordt uitgewisseld.

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

Zoals al eerder gezegd is behoort V2_ tot de e-cultuur. Dit is een aparte tak binnen de subsidieregelingen en het valt onder de 'creative industry'. Wat nu met de bezuinigingen gevolgen gaat hebben voor V2. V2_ ontvangt met name subsidie voor de onderzoeken op het gebied van nieuwe media verbinden met kunstenaars, producten ontwikkelen, processen bedenken etc. Maar als dat wegvalt kan dat niet meer uitgevoerd worden en moeten er nieuwe wegen gezocht worden om geld binnen te halen. Binnen onze hoek worden voor ongeveer 6 instellingen de subsidies opgeheven.

V2_ vormt een relatie tussen het publiek en private, met de onderzoeken en de presentaties en tentoonstellingen die het organiseert en opzet. Het is belangrijk een balans te zoeken tussen de twee en te blijven ontwikkelen. We willen de research en development waarborgen en een platform functie vervullen. Zonder die subsidies kan dat niet. Maar we realiseren de ontwikkelingen die er zijn op dit vlak en dus zal de organisatie zich aan moeten passen. We gaan terug naar onze core business en deze opnieuw formuleren. V2_ gaat misschien wel een schaal terug, maar we gaan er alles aan doen om te overleven en door te gaan. Wat betreft subsidies gaat het erom om het traject te laten zien dat we doormaken. Om onderzoek te kunnen doen en producties uiteindelijk uit te voeren is subsidie nodig. Het is een sociaal maatschappelijk belang. Om tot een bepaald product te kunnen komen, moet fundamenteel onderzoek uitgevoerd worden.

Waar V2_ naar streeft is 25% eigen inkomsten in 2011, 35% in 2012 en misschien nog wel naar 40%, maar eigenlijk vindt Alex Adriaansens dat te veel voor een onderzoeksorganisatie met een sociaal maatschappelijke missie.

Alex Adriaansens denkt dat instellingen projectmatig het bedrijfsleven dienen te betrekken en ze niet te overvallen. Eigenlijk hebben instellingen drie keuzes, of ze stoppen, of ze gaan terug naar hun core business en proberen wegen te zoeken zodat ze kunnen overleven of ze slaan de handen ineen en gaan samenwerken.

Bovendien stelt Alex Adriaansens dat het bedrijfsleven ook niet blij is met de ontwikkelingen en dat zij nu het gat mogen vullen. Het is niet een kwestie van even samenwerken. Een band opbouwen met de culturele sector kost tijd. Je moet elkaar leren kennen, het gaat niet alleen om geld schuiven.

Alex Adriaansens denkt dat er niet veel gaat veranderen in de toekomst. Natuurlijk ligt het er uiteindelijk aan hoe het vorm gegeven gaat worden binnen het cultuurbeleid, maar het zal voor grootste gedeelte ondersteund blijven worden door de overheid. Er is el heel veel good-will in Nederland, maar het systeem is bijvoorbeeld zo anders dan in Amerika. Daar zijn

de belastingconstructies veel gunstiger voor bedrijven en particulieren om te ondersteunen. En er is simpelweg minder aanbod. Hier in Nederland zijn zo veel verschillende instituties en disciplines.

Bronnen:

<http://www.v2.nl/archive/people/alex-adriaansens>

Adriaansens, A. Face-to-face interview, 8 juli 2011

www.V2.nl

Jaarverslag 2010, V2_Institute for the unstable media

Onderzoek: *Netwerken van betekenis, Netwerktaken in digitale cultuur en media*

Interview 8 - Jos Traa van Eastpak BeNeLux

Datum - 12 juli 2011

Duur - 16:00–17:00 uur

Inleiding:

Voorafgaand aan het interview is achtergrond informatie een topic lijst en een vragenlijst naar de geïnterviewde opgestuurd. De achtergrond en gesloten vragen zijn beantwoord via de websites, de LinkedIn pagina's van desbetreffende personen en bij CMS ook via het Activity Report van 2010. De open vragen zijn niet allemaal direct gesteld gedurende het interview, maar er is voor gekozen om aan de hand van de drie onderwerpen een bal op te gooien en verder los in te gaan op de vragen. Het interview is hiermee niet volledig gestructureerd, maar voor de helft gepland en voor de helft open gelaten. Aan het einde is gekeken of alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Er is voor deze wijze gekozen, omdat een open insteek kan leiden tot verrassende antwoorden, bevindingen en dieper wordt ingegaan op de onderwerpen.

In de uitwerking van de interviews is er om deze reden voor gekozen om niet per vraag antwoord te geven, maar in een essay vorm uit te werken wat er besproken is aan de hand van de topic lijst. De vragenlijst is aan het einde van de uitwerking toegevoegd.

Achtergrond informatie:

Naam: Jos Traa

Organisatie: Eastpak BeNeLux

Functie: Marketing Manager

Topic lijst:

- Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)
- Motieven
- Partnerschap
- Reciprocity versus quid pro quo versus
- Cultureel versus commercieel
- Bezuinigingen van de overheid

Onderwerp 1: Hoe wordt een partnerschap tussen een commercieel bedrijf en een culturele organisatie aangegaan en opgebouwd?

Waarden realiseren (culturele, sociale, economische)

Eastpak is een commercieel Amerikaans bedrijf dat zich met name bezig houdt met product sale, het verkopen van het product aan de doelgroep. Eastpak heeft een sterke brand value en daar maakt ze gebruik van in haar partnerschappen met culturele instellingen. Eastpak gaat voornamelijk partnerschappen aan met evenementen omdat daar de doelgroep komt. Het evenement waar Eastpak haar naam aan verbindt ziet zij als een medium. Het gaat om de community die er heen gaat en er een bepaald de waarde aan geeft. Mensen willen tegenwoordig deel uitmaken van een groep, van het online delen, je mening delen. Op die waarden speelt Eastpak ook in.

Er moet veel meer gekeken worden naar wie ze bereiken met hun producten, want je bereik is wat je waard bent. Het gaat om de traffic die je genereert en die waarde moet je kapitaliseren.

Motieven

Voor Eastpak gaat het om zichtbaar zijn tijdens evenementen. Het hoogst haalbare in een deal is je product direct verkopen tijdens het evenement. Het moeilijke aan het sponsoren van een culturele activiteit is het meetbaar maken van de resultaten. Wat levert het daadwerkelijk op? De sociale media kan daar bij helpen. De sociale media kan namelijk tracken (volgen) wie en wat voor activiteiten er gebeuren rondom de doelgroep. Waar gaan ze heen, wat doen ze etc.? En hoeveel hits heb je op je Facebook pagina? Het gaat erom voor Eastpak dat de doelgroep onze uitingen ziet tijdens de evenementen. Zichtbaarheid is een belangrijk motief. Zien ze je uiting dan ben je on top of mind van de doelgroep. Wij houden constant bij wat de trends zijn en wat de doelgroep bezig houdt. Communicatie is dus het doel. Eastpak richt zich op de doelgroep 16-25 jaar, maar weet dat ze daardoor een jongeren doelgroep bereikt, van 12-23 jaar.

Onderwerp 2: Wat levert het op?

Partnerschap

Jos Traa gelooft in de slogan 'mede mogelijk gemaakt door' Het gaat om samenwerken, meewerken, dat is de goede formule voor een partnerschap. Het gaat om de relevante verbinding, de meerwaarde die beide partijen er uit halen. In een partnerschap zoekt Eastpak naar een actieve deelname. Ze willen niet zomaar een logo plaatsen en dat is dan de zichtbaarheid, maar Eastpak helpt mee met het ontwikkelen van het evenement, aldus Jos Traa. Eastpak wil actief meedenken en presenteren tijdens het evenement.

Reciprocity versus quid pro quo versus

Eastpak is op zichzelf al een brand/ merk en daardoor sponsort ze niet grote bedragen, eigenlijk ondersteunt ze bijna nooit in geld, maar in producten. Bijvoorbeeld door tijdens een evenement de polsbandjes te verzorgen, keycards of in tenten. Een voorbeeld is de samenwerking met Groes Rock. Eastpak heeft daar een DJ tent (DJ Chao) opgezet, dat doen ze nu al een aantal jaar en werkt goed. Op deze wijze dragen wij bij aan het evenement en zij krijgen er een sterk merk bij, wat meer draagvlak oplevert. Of Eastpak draagt bijvoorbeeld bij aan de productiekosten of ze verzorgen de productie.

Eastpak probeert constant haar merkbeleving hoog te houden, trouw te blijven aan haar traditionele tas. Wij zijn een sterk merk en organisaties willen ons graag aan zich wil binden. Het is belangrijk voor een organisatie om je heritage te bewaken.

De gunfactor speelt een belangrijke rol in het aangaan van partnerschappen. Het gaat om het netwerk dat je hebt en de wederkerigheid, wat is de meerwaarde. Eastpak is op dit moment haar eigen evenementen aan het organiseren omdat ze er niet altijd meer uithaalt wat ze wil. Waarom zouden we nog meedraaien op een ander medium als je je eigen kanalen en evenementen hebt.

Cultureel versus commercieel

Culturele organisaties zijn een stuk minder geprofessionaliseerd dan commerciële organisaties. Je merkt dat in de gesprekken die je voert met sommige culturele instellingen. Culturele organisaties stellen zich vaak arrogant op en richten hun budget voor inkoop in naar wat ze van de overheid ontvangen, dat werkt niet. Culturele instellingen zijn niet gewend om te werken met partijen waar geld verdient moet worden op commercieel vlak. Commerciële organisaties zijn veel meer gericht op targets en culturele instellingen op content.

Bovendien kunnen heel veel instellingen hun continuïteit niet waarborgen, wat voor problemen zorgt. Bedrijven willen zekerheid, in zee gaan met een instelling die beseft wat de waarde van een commercieel bedrijf is. De Melkweg in Amsterdam is een culturele organisatie die dat bijvoorbeeld wel beseft. Eastpak werkt daar mee samen en dat gaat heel erg goed. Maar zij zijn minder gericht in het partnerschap op content. Culturele instellingen zijn te veel gericht op content dat het soms een lang proces is voor er iets doorgevoerd wordt. Het moet eerst met veel verschillende mensen binnen de organisatie (zakelijk en artistiek leider, programmeur etc.) besproken worden, waardoor er creativiteit verloren gaat.

Om een goede verbinding te maken tussen het bedrijfsleven en de culturele sector moeten culturele organisaties zich meer kennis van de marktwerking en commerciële activiteiten eigen maken, maar ondertussen wel creatief blijven/zijn.

Onderwerp 3: Overheid bezuinigingen

Culturele organisaties konden zich de arrogantie permitteren door de overheid subsidie die zij ontvangen. Ze gaan dat nu gedeeltelijk of geheel verliezen. Er zal een verandering in de houding van culturele instellingen moeten komen ten opzichte van bedrijven. In de vrije richting is veel geld over de balk gegaan. Culturele organisaties hebben het soms slecht georganiseerd waardoor geld vervliegt, aldus Jos Traa. Daarom kan er zeker gesneden worden in de overheid subsidie. Het is overheidstaak om bepaalde vormen te ondersteunen.

Bron:

Traa, J. Face-to-face interview, 12 juli 2011

Radio Interview (transcriptie) met Jacqueline Rutten van het Van Goghmuseum

Datum - 22 December 2010
Tijd - 11:49min

JACQUELINE RUTTEN OVER HET VAN GOGHMUSEUM IN GELDZORGEN

22 december 2010

Het Van Gogh Museum kan op zoek naar een nieuwe sponsor. Nederlands grootste sponsor van sport en cultuur, de Rabobank, leent zijn gelden niet langer aan het museum in Amsterdam.



Aan tafel hoofd sponsoring Jacqueline Rutten van het Van Gogh Museum, zij komt vertellen hoe ze dit hiaat in de begroting op gaat vullen.

Interview:

De Rabobank stop met het sponsoren van Het Van Goghmuseum. Die hebben dat vrij lang gedaan toch?

Ja, sinds 2003 hebben de gesponsord. Eerst als partner en vervolgens hebben ze 2 projecten gerealiseerd.

Wat is dan de reden dat zo een sponsor nu zegt, we gaan er mee stoppen we gaan iets anders doen? Ze gaan nu naar de Bach vereniging, ook een mooie instelling natuurlijk, maar u had liever gehad dat ze bij u waren gebleven denk ik?

Ja natuurlijk, want het een mooi merk en we zijn blij dat ze zo lang aan ons gebonden zijn geweest. Maar zij hebben ook wat meer behoefte aan wat meer regionale spreiding en met heel veel kantoren in het land kunnen we dat begrijpen.

Ja, want de Bach vereniging treed op in het hele land en het Van Goghmuseum staat op een plek in Amsterdam. Snapt u dat, dat de Rabobank zegt, we gaan verder zoeken?

Ja daar hebben we zeker begrip voor.

U zei net, wat we met de Rabobank hadden dat was een partnerschap. Wat houdt dat in?

Dat houdt in dat je gedurende een wat langere periode gezamenlijk, gedurende het hele jaar activiteiten onderneemt met elkaar. Je hebt bijvoorbeeld sponsors die zich alleen aan een tentoonstelling verbinden, maar zij waren echt voor een aantal jaren gedurende het hele jaar door partner.

Ja en dat betekent dat ze betrokken zijn bij meer dan alleen de enkele tentoonstelling?

Ja dat klopt.

Voor hoeveel procent bent u als museum afhankelijk van sponsoring?

Het percentage verschilt per jaar. Het is een klein percentage want wij halen bijvoorbeeld ook inkomsten uit ticketing en verkoop van merchandise. Dus we zoeken eigenlijk verschillende manieren om onszelf te financieren.

Dus u wilt niet afhankelijk zijn van 1 geldschieter kan ik me voorstellen, maar goed die sponsors zijn wel van belang. En hoe gaat dat dan? U bent hoofd van zo een afdeling en ik hoe raakt u dan in contact met zo een bedrijf, want ik neem aan dat het meer is dan zo even bellen en vragen 'wilt u even geld over maken'?

Nee, ik zou willen dat het zo makkelijk was, maar dat is helaas niet het geval. We kijken ook naar het beleid van diverse bedrijven. We kijken bijvoorbeeld welke bedrijven richten zich al op cultuur. En dan kloppen we daar aan en dan proberen we een link te vinden naar onze eigen projecten. We gaan bijvoorbeeld een Picasso tentoonstelling organiseren. Zij hebben een auto met dezelfde naam, dus daar was een leuke link en zij worden gelukkig ook sponsor geworden.

Dus dan gaat u zoeken, welk bedrijf zou bij deze tentoonstelling passen?

Ja.

Maar dan moet u ook wel een beetje weten welke bedrijven er allemaal zijn en waar zij zich mee bezig houden? Heeft u allemaal mensen die dat uit zitten te zoeken? Want bij Citroën ligt het redelijk voor de hand, maar ik kan me voorstellen dat u zich redelijk verdiept in allerlei bedrijven?

Ja, we doen echt veel research en we zijn heel blij met allerlei zoeksites. En we hebben gelukkig ook mensen in het museum die daar bij helpen.

Hoeveel mensen werken er bij het museum? Zijn die fulltime bezig?

Wij werken met drie fondsenwerkers, die fulltime werken.

Als je in de VERSUS bent bij een museum, dan lijkt het wel aan elkaar te hangen van fondsen en fundraising. Is het daar veel groter dan in Nederland?

Ja, daar hebben ze een langere traditie, ook als je bijvoorbeeld kijkt naar het werven bij particulieren. Het is daar verder ontwikkeld dan in Nederland. En ik denk ook dat de particulieren steeds belangrijker worden in Nederland. Dat zien wij ook.

Bedoelt u dan particulieren sponsoring?

Ja wij hebben een aantal vermogend particulieren die jaarlijks het museum heel erg genereus ondersteunen en die zijn voor ons zeer belangrijk.

Dus ook in Nederland zijn er mensen die rijk genoeg zijn om een deel af te staan aan musea?

Ja.

Merken Julie iets van de credit crisis?

Ja, alleen nou hebben wij een heel mooi merk en een mooi museum en dat helpt altijd wel om de deur open te doen bij bedrijven, maar wij hebben toch ook wel gemerkt bij het begin van de crisis dat de gesprekken soms ook korter worden.

(gelach) U bedoelt dat het antwoord direct nee is?

Ja, maar ik kan me ook voorstellen dat als bedrijven zelf in een reorganisatie zitten dat ze andere keuzes moeten maken.

Ja dat het niet voor de hand liggend is om dan je geld in een museum te steken. Want u doet research vertelde u net. U kijkt wat past er bij een bedrijf, wat is mogelijk het aanknopingspunt. En dan vindt u bijvoorbeeld iets en wat is dan de volgende stap?

Dan zoeken we contact en als ze geïnteresseerd zijn dan heb je een aantal gesprekken. Dan moet je kijken naar wat hun doelstellingen zijn met de sponsoring. Dan maken wij daar een mooi voorstel op en dan gaan er meestal nog een aantal gesprekken overheen en dat leidt dan hopelijk tot een contract.

U moet dus vrij intensief contact leggen, maar ik kan me voorstellen dat het wel handig is als u al mensen zou kennen? Want is het zo dat u een enorm netwerk heeft?

Ja netwerken is heel belangrijk. Ik denk dat het handig is om al een eigen netwerk mee te nemen en het is heel belangrijk om dat netwerk uit te breiden, dus daar werken we ook altijd aan.

Dus u gaat veel naar borrels en feestjes?

Ja, dat is 'part of the job'.

U ziet ook veel bedrijven die sponsoren sport, moet u daar mee concurreren?

Jazeker en sport heeft als voordeel dat zij vaak meer mediawaarde aan kunnen bieden, maar ik denk dat cultuur een wat voordeliger en ook een erg aantrekkelijk alternatief is. Zoals bedrijven die veel willen doen op het gebied van hospitality en klanten uit willen nodigen.

Want hospitality dat is dat je bijvoorbeeld je klanten meeneemt?

Ja dat je je klanten uitnodigt op een avond in het museum en daar laten genieten van de kunst met een hapje en een drankje.

En dan aangekleed en wel natuurlijk. Maar u zei u bent voordeliger dan de sport?

Ja als ik de bedragen in de kranten vergelijk waar bijvoorbeeld shirt sponsors van een voetbalclub meer dan 10 miljoen binnenhalen, dan zijn wij een stuk voordeliger.

Dus dan is het voor bedrijven ook een stuk interessanter om daar mee bezig te gaan. We hebben heel veel gehoord de laatste tijd over de kunst en cultuur sector. Over de protesten die er zijn vanwege de bezuinigingen daarop. Heeft u als museum trouwens ook te maken met de btw verhoging op entree kaartjes? Waar de opera en concerten mee te maken krijgen en die nu een half jaar uitgesteld is.

Dat is een vraag waar ik wat minder in zit. Maar daar zullen wij ongetwijfeld ook mee te maken krijgen.

Dus ik kan me voorstellen dat het voor u ook weer meer van belang is om meer sponsors aan te trekken nu de overhead zich aan het terugtrekken is?

Het bedrijfsleven is ongelooflijk belangrijk. Maar bijvoorbeeld ook fondsen. Dat zien we aan de tentoonstelling die we nu hebben georganiseerd. Over een wat minder bekend onderwerp. Heel veel fondsen hebben bijgedragen. Bijvoorbeeld het VERSUSB fonds Het Tuuring Foundations, het Prins Bernhard Cultuurfonds en die zijn ook voor het museum en voor de hele culturele sector heel erg belangrijk.

Streeft u ernaar om niet afhankelijk te zijn van de overhead, of is dat onmogelijk in Nederland?

Wij streven ernaar om zo veel mogelijk eigen inkomsten te genereren. En ik denk dat het niet helemaal doenlijk is om dat helemaal zonder de overhead te doen.

Hoeveel procent denkt u dat u ze nodig heeft?

Wij hebben ze voor 25% van onze begroting heel hard nodig.

En het Amerikaanse model waar de overhead heel weinig investeert, is dat een angst scenario? Een model waarbij de overhead nog maar weinig investeert in musea, is dat een doemscenario?

Ik denk dat de culturele sector heel erg belangrijk is als inspiratiebron, maar er is bijvoorbeeld ook een economisch belang. Als je ziet hoeveel toeristen er af komen op een aantal grote culturele projecten. En ik kan me heel goed voorstellen date er bezuinigingen zijn, dus wij proberen ook zoveel mogelijk eigen inkomsten te genereren maar dat lukt niet helemaal.

Eric: Een Amerikaans system werkt ook gewoon anders. Er zijn heel veel particulieren, mensen die het heel gewoon vinden. Ze laten nalatenschappen na aan musea, maar ook aan universiteiten. Er is gewoon veel meer geld voor dit soort dingen in die particulieren sector. En als je dat al zou willen in Nederland dan is het een kwestie van opbouwen van 20 jaar. Je kunt niet ineens de kraan dicht draaien en zeggen kom maar, zo werkt het niet. Het is een heel andere cultuur.

Dus je zegt als je dat wil als overheid, dan moet je de sector ook daar de kans en tijd voor geven?

Eric: Ja k ben zelf voor het gemengde system en subsidie en zelf genereren en organiseren en ook tegelijk dat de overheid daar een inbreng in houdt want ze zijn belanghebbende en partner en natuurlijk is het Van Goghmuseum ook Nederlands erfgoed. Het is raar om daar van te zeggen dat moeten de particulieren doen en als die het niet willen dan doen we het weg. Dat zou raar zijn.

Meneer Ester doet uw bedrijf aan sponsoring?

Ja aan sport sponsoring, wij doen niet aan cultuursponsoring. Nee want dat is nooit aan de orde geweest. Ik geloof niet dat we door sponsoring direct meer machines verkopen en aan de andere kant zijn we een van de grootste in de regio. En de tijd voor werk is wat krapper. Dus we willen wel wat naamsbekendheid in de regio. Daarnaast heb je een maatschappelijk verantwoord ondernemende rol. Wij kiezen voor regionale groep en niet voor de commerciële regio.

U gaat het gat opvullen van de Rabobank?

Alternatieve wegen te zoeken. Hebben ook business cirkel opgericht waar we corporate partions voor werven. En particulieren zijn zeer belangrijk, fondsen en we kloppen ook bij andere bedrijven aan.

Bron:

http://www.eo.nl/programma/ditisedag/2010-2011/page/Jacqueline_Rutten_over_het_Van_Goghmuseum_in_geldzorgen_/articles/article.esp?article=12153104

Appendix 4: Schedule of labels qualitative data

Labels:	Fusien Verloop	Linda Holleman	Fatih Kahyaoglu	Dolf Segaar & Jeroen Douwes	Floortje Jonghkoen	Frits Spangenberg	Alex Adriaansens	Jos Traa
Realizing value	Plays a role in connecting, but a good proposition is most important. Values can vary a lot. Its not only about the money	Values do not play a large role in making the connection. Could be that you have well connecting values, but that a partnership is difficult.	Realizing value is very important. We believe in brand values. Connect the brands with their values.	Important to have a constant view. Not about the money -Quality -Innovation -Involvement -Stimulate talent It is important to look for connecting values in partnerships	Realizing value is important. Its more than about money (economic) No more status, money, but community and relationships Its about building, knowing, feelings (cultural). Commercial companies consist of people!(social)	Realizing value can go different ways, related to company budget and how they value the returns. Employees and client values are most important.	Realizes social and, cultural values. In connecting it searches for additional values e.g. Socioeconomic. Sustainability.	Economic values prevail, as the main goal is product sales.
Motives	Public relations	All motives should try to be realized. Partnership should match on all motives/ target group	Promotion of the image and name, advertising, personal selling/ target group	Corporate social resp. and public relations	Large companies, promotion image. Regional/local: Personal, public relations/ target group	Public relations	Different. Network, personal, corporate social resp.	Relevant connection/ social media and target groups, but personal motive/ network prevails
Partnership	Invest/ focus on relationship/ incorrect approach/three phases. Prepare, fundraising, cooperation/ network/ added value of the relationship (meerwaarde)	Building partnerships based on strategy/ network/ added value of the relationship (meerwaarde)	Invest/focus on relationship/ incorrect approach/ be prepared and value agreement/ network	Partnership no sponsoring. Build relationship/ network/ added value of the relationship (meerwaarde)	Building partnerships, focus invest in relationship/ check every year mission and values/ creativity/ network/ added value of the relationship (meerwaarde)	Get to know each other. Who is responsible for relations Build relationship/ network/ added value of the relationship (meerwaarde)	Get to know each other. Building partnerships, focus invest in relationship/ network/ added value of the relationship (meerwaarde)	Relevant connections and building relationships with acts and musicians/ product sales!
Reciprocity vs Quid pro quo	Reciprocity based on agreement	Quid pro quo/ returns are hard to measure/ causes problems so reciprocity	Reciprocity based on agreement	Reciprocity, give and take always wants something in return.	Quid pro quo/ returns are hard to measure/ causes problems so reciprocity	Reciprocity, but in Holland it lacks on this!	Reciprocity	no support by monetary means but by binding their name to an event. Their established name is the tool to connect. (branding)/ reciprocity
Cultural vs Commercial	Arrogance, fear to loose artistic value/ ignorance (less professionalized / need commercial eye	Arrogance, do not look at motives commercial comp. Less professionalized / need commercial eye	Arrogance/ need commercial eye/ no risk	Arrogance, ignorance, internal focus, less professionalized ./ no risk	Arrogance/ create consciousness within whole org./ less professionalized / no risk/ fixed employee focus on relations	Arrogance/ why no interference of commercial side?/ less professionalized / no risk/ fixed employee focus on relations/ Subservient!!!!	Cooperation/ have no fear/ learn/ advise/ look at social values	Arrogance of the cultural field because of subsidies/ need different mindset/ attitude/ want to preserve your own content / heritage (logical)/ commercial and knowledge of market logics
Decline of government subsidies	Not only duty of market to close the gap/ create consciousness/ overall good to have cutbacks (lazy)/ too much supply/ Increase private donations not sponsoring	Not only duty of market to close the gap/ create consciousness/ overall good to have cutbacks (lazy) Increase private donations not sponsoring	Not only duty of market to close the gap/ create consciousness/ overall good to have cutbacks (lazy)	No pressure/ not only duty of market to close the gap/ create consciousness/ overall good to have cutbacks (lazy). Increase private donations not sponsoring (returns not measurable)	No pressure/ not only duty of market to close the gap/ create consciousness/ overall good to have cutbacks (lazy). BUT way too harsh! Increase private donations not sponsoring (returns not measurable)	No pressure/ not only duty of market to close the gap/ create consciousness/ overall good to have cutbacks (lazy). BUT way too harsh! Increase private donations not sponsoring (returns not measurable)	No pressure/ not only duty of market to close the gap/ create consciousness/ overall good to have cutbacks (lazy)./ too much supply/ BUT way too harsh! Increase private donations and sponsoring/ need creativity/	Too much money allocating in cult. / need cutbacks/ money gets lost/ need govern. but also private parties need to step in,

Table 3: Labels of qualitative data, research on corporate support, 2011