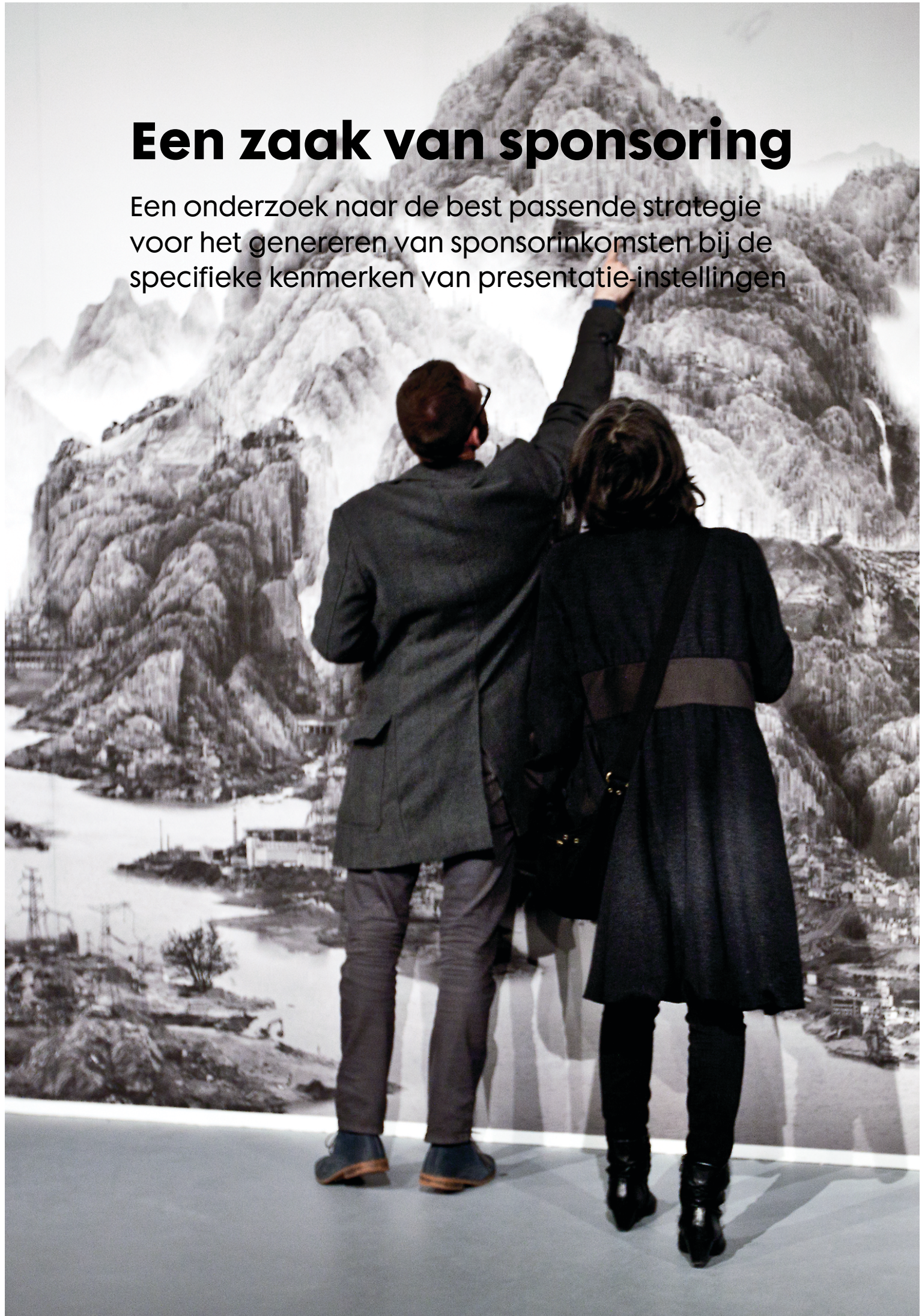


Een zaak van sponsoring

Een onderzoek naar de best passende strategie voor het genereren van sponsorinkomsten bij de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen



Een zaak van sponsoring

Een onderzoek naar de best passende strategie voor het genereren van sponsorinkomsten bij de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen

UNIVERSITEIT UTRECHT:

Masterthesis
Kunstbeleid en –management
Geesteswetenschappen

BEGELEIDER:

Geert Drion

TWEEDE LEZER:

Kim Joostens

STUDENT:

Maud Bongers

STUDENTNUMMER:

4102258

INLEVERDATUM:

8 augustus 2014

FOTO VOORBLAD:

Hanneke Wetzer
Yang Yongliang - From the New World
MU Eindhoven

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op het vinden van een passende strategie voor het genereren van sponsorinkomsten voor presentatie-instellingen. Deze instellingen zijn niet geschikt voor traditionele sponsoring, een vorm van sponsoring die zich richt op *marketing* en *public relations*. Presentatie-instellingen zijn hiervoor niet aantrekkelijk, omdat ze een klein publiek hebben en een matige zichtbaarheid. Toch zijn er –mede door hedendaagse verschuivingen in sponsorrelaties- tegenwoordig nieuwe mogelijkheden voor het genereren van sponsorinkomsten aan te wijzen voor kunstinstellingen. Om deze mogelijkheden te onderzoeken is de keuze gemaakt om het model van Comunian als basis te nemen voor dit onderzoek. Dit model geeft richtlijnen voor de gebieden waar kunstinstellingen binnen bedrijven van waarde kunnen zijn. Dit model is vervolgens toegepast op de groep presentatie-instellingen. Aan de hand van de specifieke kenmerken, uiteengezet in hoofdstuk I van dit onderzoek, geeft het model nieuwe inzichten en schetst het mogelijkheden voor deze specifieke instellingen. Uit dit model komt naar voren dat zij, zoals ook uit de literatuur al bleek, niet erg geschikt zijn voor traditionele sponsoring. Toch zijn er kansen aan te wijzen op de door Comunian beschreven gebieden *production*, *innovation and research* en *human resources*. Door de vernieuwende blik, het werken vanuit een esthetisch perspectief en de kennis van het publiek en trends kunnen zij van waarde zijn op de gebieden *production* en *innovation and research*. Presentatie-instellingen kunnen bedrijven hun expertise aanbieden en meedenken over bijvoorbeeld productdesign. Op het gebied van *human resources* kunnen zij bedrijven veel bieden, zoals trainingen omtrent het bevorderen van creativiteit, samenwerking, teambuilding, generatieverschillen, identiteiten, kernwaarden, talentontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling, het doorbreken van patronen, nieuwe perspectieven en betrokkenheid. De conclusies uit het toegepaste model sluiten redelijk aan bij de conclusies van De Zaak Nu. Zij geven aan dat het aanbieden van diensten en servicegericht werken kansen biedt voor deze instellingen.

Buiten het onderzoeken van verschillende soorten tegenprestaties en het bepalen van beperkende en bevorderende factoren voor de instellingen, richt dit onderzoek zich ook op het inrichten van sponsorrelaties. In de laatste jaren van het vorige decennium hebben er verschillende transformaties plaatsgevonden, waardoor er meer en andere mogelijkheden zijn voor het invullen van sponsorrelaties. Verschillende onderzoeken concluderen dat er een transformatie plaatsvindt naar meer tweezijdige relaties, waarbij er sprake is van strategische partnerschappen, een fusie van culturele waarden en op maat gemaakte tegenprestaties. Een belangrijk kenmerk van deze partnerschappen is dat zij zich richten op de lange termijn. Er lijken veel vooroordelen te bestaan over deze partnerschappen

tussen bedrijven en kunstinstellingen, omdat zij verschillen qua doelstelling, denkwijze en manier van werken. Wanneer deze verschillen worden uitgesproken en geaccepteerd kunnen zij efficiënt worden ingezet om voor beide partijen voordelen op te leveren.

Het aangaan van tweezijdige partnerschappen met bedrijven zal leiden tot het delen van processen tussen beide partijen. Op deze manier kunnen presentatie-instellingen leren van de bedrijven omtrent ondernemerschap. Daarnaast zullen zij bij het volgen van een servicegerichte strategie gedwongen worden zichzelf meer ondernemend op te stellen en zich te verhouden ten opzichte van de markt, omdat de markt van kennisdeling, trainingen en workshops nu eenmaal groot en bloeiend is. Presentatie-instellingen zullen moeten bepalen en uiten wat hen aantrekkelijk en uniek maakt ten opzichte van de concurrentie. Een aantrekkelijke profilering kan bijdragen aan het genereren van sponsorinkomsten, maar kan daarnaast ook een oplossing vormen voor de noodzakelijke imagooverandering. Hoewel in veel andere landen de instellingen zichzelf verkopen als 'hip' en 'fris', hebben zij in Nederland een sterke connotatie met het begrip 'kritiek', waar bedrijven zich niet mee lijken te willen associëren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding & probleemstelling	5
Onderzoeksdoel & onderzoeksvragen	8
HOOFDSTUK I: PRESENTATIE-INSTELLINGEN	
1.1 Omschrijving van functies en kenmerken	11
1.2 Plaats in de kunstsector	16
1.3 Bruikbare definitie voor onderzoek	16
1.4 Inkomstenbronnen van presentatie-instellingen	18
HOOFDSTUK II: SPONSORING	
2.1 Een verkenning van de theorie	20
2.2 Verschillende sponsorvormen	22
2.3 Bedrijfsmotieven en -belangen	23
2.4 Hedendaagse sponsorrelaties	25
2.5 Verschillende niveaus binnen sponsorrelaties	27
2.6 Theoretisch model	32
Marketing & Public Relations	35
Corporate Social Responsibility	37
Production	38
Innovation & Research	40
Human Resources	41
2.7 Het vormgeven van de sponsorrelatie	43
HOOFDSTUK III: TOETSING CONCLUSIES DE ZAAK NU	45
HOOFDSTUK IV: CASESTUDY - MU Eindhoven	
4.1 MU: Missie & visie	48
4.2 MU: Sponsoring	49
4.3 MU als presentatie-instelling	50
4.4 Aanbevelingen	51
HOOFDSTUK V: CONCLUSIE: DE THEORIE EN PRAKTIJK	54
HOOFDSTUK VI: DISCUSSIE & AANBEVELINGEN	58
Literatuur	62

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis 'Een onderzoek naar de best passende strategie voor het genereren van sponsorinkomsten bij de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen binnen de Faculteit Geesteswetenschappen aan de Universiteit van Utrecht.

In overleg met mijn afstudeerbegeleider vanuit de Universiteit van Utrecht, Geert Drion, heb ik ervoor gekozen me te richten op sponsoring. Zodoende was het onderzoek dat vanuit MU werd aangeboden een goede kans om zowel mijn opgedane kennis te benutten en daarnaast onderzoek te doen naar presentatie-instellingen.

Ik wil ieder die zijn of haar medewerking heeft verleend aan het onderzoek hartelijk danken voor hun nuttige bijdrage. Daarnaast wil ik het in bijzonder Geert Drion bedanken, die mij heeft begeleid tijdens mijn afstuderen. Verder wil ik Angelique Spaninks en het gehele MU-team bedanken voor een enorm fijne en leerzame tijd. Verder gaat mijn dank uit naar Astrid Schumacher van De Zaak Nu voor het geven van feedback op mijn conclusies.

Maud Bongers

Utrecht, augustus 2014

Inleiding en probleemstelling

Nederlandse presentatie-instellingen ondervinden al enige tijd problemen bij het aantrekken van sponsors. In de huidige problematische situatie voor de kunstsector, waar er door de overheid fors bezuinigd wordt op de uitgaven aan de culturele sector en waar strenge eisen worden gesteld aan de instellingen die subsidies ontvangen, kan het genereren van sponsorinkomsten zorgen voor eigen inkomsten, waardoor presentatie-instellingen het hoofd boven water kunnen houden. Naast deze ontwikkeling zijn er nog meer veranderingen aan te wijzen wanneer het gaat om deze relatief kleine kunstinstellingen en sponsoring. In de volgende paragrafen zullen de verschillende ontwikkelingen in het veld waar presentatie-instellingen mee te maken hebben, worden besproken.

Ten eerste hebben presentatie-instellingen, net als veel andere instellingen in de culturele sector, te kampen met de problematiek van de crisis. Sinds enige tijd staat in Nederland de culturele sector hevig onder druk, omdat het jaarlijkse budget voor cultuur door de bezuinigingen van de overheid is teruggebracht naar €700 miljoen. In *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid* kondigt Zijlstra een bezuiniging aan van €200 miljoen, waarvan €125 miljoen op de culturele basisinfrastructuur (Zijlstra, 2011). Zijlstra is van mening dat de overheid te veel als financier voor de kunsten fungeert en dat deze sector zich meer op publiek en ondernemerschap moet gaan richten. De markt, bedrijven en particulieren zullen een meer zichtbare rol moeten gaan vervullen. Naast het bevorderen van het mecenaat in Nederland wil Zijlstra het aantal instellingen dat financiering door het Rijk ontvangt verminderen door ze te toetsen op verschillende voorwaarden. Een belangrijk criterium bij deze toetsing is de minimale eigen inkomstennorm van 17,5%. De instellingen zullen gedwongen worden zich meer ondernemend op te stellen en te zoeken naar eigen inkomstenbronnen. Instellingen kunnen op verschillende manieren eigen inkomsten genereren, bijvoorbeeld door het vergroten van de publieksinkomsten, educatieprojecten, evenementen, zaalverhuur, mecenaat en natuurlijk sponsoring. Het genereren van sponsorinkomsten is voor veel instellingen een nieuw gegeven, omdat dit vroeger door de veelheid aan subsidies niet nodig was.

Ten tweede vormen de eigenschappen van de presentatie-instellingen een obstakel voor het genereren van sponsorinkomsten. Presentatie-instellingen zijn lastig onder één noemer te vangen, maar richten zich in bijna alle gevallen op hedendaagse kunst, experiment, kritiek en zijn het begin van de keten van kunstproductie. Ze zijn vaak klein in omvang, hebben enkele werknemers en richten zich op een niche publiek. Presentatie-instellingen zijn door hun relatief matige grootte, bereik en publiek in sommige gevallen

niet in staat sponsoren aan te trekken (De Zaak Nu, 2013, p.22). Sponsoring lijkt het meest interessant te zijn wanneer de gesponsorde instelling een groot draagvlak en behoorlijke zichtbaarheid geniet. De sponsor, die vaak wordt genoemd in de communicatie-uitingen van een instelling, wordt op deze manier beloond voor zijn bijdrage. Musea hebben in het culturele veld relatief veel zichtbaarheid, waardoor zij door sponsoren als aantrekkelijker worden beschouwd. Voor veel kleine en middelgrote kunstinstellingen is de situatie in Nederland op dit moment zorgwekkend en de mogelijkheden om sponsoren te vinden lijken beperkt (De Zaak Nu, 2013). Deze angst wordt gedeeld door veel Nederlandse presentatie-instellingen. De Zaak Nu behartigt de belangen voor deze instellingen en onderzoekt mogelijke strategieën om het maatschappelijk en financieel draagvlak te versterken voor de Nederlandse presentatie-instellingen. Uit dit onderzoek (De Zaak Nu, 2013) blijkt dat de instellingen –in verhouding tot publiekstrekkingen als grote musea- hard getroffen zijn door de crisis. Door de relatief matige naamsbekendheid is het moeilijk om via de traditionele manieren van sponsoring inkomsten te genereren. Volgens het onderzoek is er vooral sprake van een grote behoefte aan (meer) kennis over het aantrekken van sponsors en investeerders. Vragen die naar voren komen omtrent sponsoring zijn: ‘Hoe kun je het bedrijfsleven benaderen en meer begrip creëren bij de politiek? Hoe kun je een experimentele en kritische kunstpraktijk in je voordeel laten werken als het gaat om het benaderen van particuliere geldgevers? Hoe kunnen kleine instellingen, die relatief weinig zichtbaarheid hebben, toch op een efficiënte manier sponsoring realiseren?’ (De Zaak Nu, 2013, p.11). De conclusie die De Zaak Nu is drieledig, waarvan één onderdeel zich voornamelijk richt op sponsoring. Binnen dit onderdeel wordt gesteld dat presentatie-instellingen nieuwe relaties moeten aangaan door zich te richten op het zoeken van opdrachtgevers, het aangaan van samenwerkingsverbanden en community building. Deze conclusies zijn enkel gebaseerd op de gesprekken met leden van De Zaak Nu en zijn niet gebaseerd op literatuur omtrent sponsoring. Dit onderzoek zal er daarom op gericht zijn deze vraag vanuit de literatuur te benaderen.

Onderzoek uit Australië (Contemporary Visual Arts and Craft Inquiry, 2002, p.321) stelt dat ‘corporations may be nervous about sponsoring contemporary art events due to a lack of certainty regarding audience attendance, and content and style of the exhibition. Contemporary art and craft is often considered a less attractive product to endorse than other more conventional, less speculative forms of art, which also tend to attract larger audiences’, waaruit duidelijk wordt waarom sponsoren vaak niet kiezen voor het sponsoren van hedendaagse kunst evenementen.

Een spanningsveld dat bij kunstinstellingen een belangrijke rol speelt is de afweging tussen artistieke autonomie en commercie. Doordat de overheid en de fondsen bepaalde

eisen stellen omtrent publieksbereik, worden instellingen gedwongen zich te conformeren aan de wensen van de overheid. Door deze eisen hebben kunstinstellingen het gevoel dat zij niet meer autonoom te werk kunnen gaan (Barel, 2005, p.3). Voor kritische, experimentele kunstinstellingen die sommige gevallen niet toegankelijk willen zijn voor het grote publiek en niet commercieel willen werken, speelt dit spanningsveld een belangrijke rol.

Een derde factor die bijdraagt aan de problematiek omtrent het aantrekken van sponsorinkomsten is de paradigmaverschuiving die heeft plaatsgevonden. De kunstsector is de laatste jaren enorm is geprofessionaliseerd en richt zich meer op marketing en bedrijfsmanagement (McNicholas, 2004, p.57). Daarnaast hebben zij ook te maken met de effecten van globalisatie, zoals de diffusie van barrières en grenzen, stelt McNicholas. Verder is er sprake van een ontwikkeling naar meer tweezijdige, interactieve relaties en van zakelijke partnerschappen tussen kunstinstellingen en ondernemingen van verschillende soorten (McNicholas, p.58). Door de vermenging van soorten relaties, is het lastig om partnerschappen onder bepaalde noemers te plaatsen. Door de veelheid aan mogelijkheden om sponsorrelaties in te richten, weten veel instellingen niet meer wat de beste optie is. Bij traditionele sponsoring was het erg duidelijk wat er van beide partijen werd verwacht: de sponsor deed een transactie aan de kunstinstelling, die op zijn beurt deze sponsor aan zich zou verbinden door de sponsor bijvoorbeeld te vermelden op het promotiemateriaal. Tegenwoordig is er meer mogelijk, stelt Comunian (2009), zo kan een kunstinstelling op allerlei terreinen van waarde zijn voor een sponsor. Zo kan er bijvoorbeeld, afhankelijk van de wensen van de sponsor en de capaciteit van de kunstinstelling, een op maat gemaakte tegenprestatie worden aangeboden. Door de veelheid aan mogelijkheden en het ontbreken van kennis weten veel kleine kunstinstellingen niet wat de beste strategie is.

Recenter onderzoek (Smagina en Lindemanis, 2012, p.1774) sluit aan op de verschuivingen die McNicholas (2004) noemt en stelt dat 'in time of increasing global connectedness, growing uncertainty, ambiguity and chaos, traditional way of doing business is no longer sufficient, it is important to consider quality characteristics, like ability to use creativity and innovation for development and grow, as well as to be sensitive to the emerging trends in the society and be able to adapt in time'. Dit onderzoek noemt dezelfde verschuivingen en gaat verder in op de gebieden waarop een kunstinstelling van waarde kan zijn voor bedrijven. Deze bedrijfsgebieden komen overeen met de gebieden die Comunian (2009) aanhaalt in haar onderzoek dat een aantal jaar eerder verscheen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat deze trends zich blijven voortzetten tot op de dag van vandaag.

Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen

Deze scriptie zal onderzoeken hoe presentatie-instellingen duurzame, efficiënte partnerschappen kunnen aangaan en onderzoeken welke strategie voor het verwerven van sponsoring het best passend is bij de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen. Omdat juist presentatie-instellingen een relatief klein bereik en matige zichtbaarheid hebben, zijn zij voor traditionele sponsoring minder aantrekkelijk. Daarom is het van belang dat er onderzocht wordt welke andere tegenprestaties deze instellingen hun sponsoren kunnen bieden. Sponsoringsinkomsten zijn mogelijke bronnen om het aandeel eigen inkomsten te vergroten. Deze scriptie richt zich allereerst op de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen en hoe deze kunnen worden ingezet om de sponsoren tegenprestaties te bieden. Vervolgens zal dit onderzoek een blik werpen op de soorten relaties. De voorlopige conclusies zullen vervolgens worden voorgelegd aan De Zaak Nu, waardoor de praktische bruikbaarheid van dit onderzoek naar voren komt. Uiteindelijk zal er worden gekeken of dit het model bruikbaar is voor MU en zullen er aanbevelingen worden gedaan voor deze presentatie-instelling. Hiermee zal het onderzoek een bijdrage leveren aan het wetenschappelijk discours omtrent sponsor- en samenwerkingsrelaties van presentatie-instellingen.

Onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag:

Welke strategie voor het verwerven van sponsorinkomsten is het best passend bij de specifieke kenmerken van de presentatie-instellingen?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen en wat is hun rol in de kunstsector?
2. Waarom is het nodig om als presentatie-instelling inkomsten uit sponsoring te genereren en waarom is dit problematisch?
3. Wat voor soorten sponsorrelaties zijn er te onderscheiden bij kunstinstellingen?
4. Welke motieven, belangen en behoeftes zijn er aan te wijzen binnen de relatie tussen kunstinstellingen en hun sponsoren? Welke succes- en faalfactoren zijn er aan te wijzen?
5. Welke strategie kan MU inzetten om sponsorinkomsten te genereren binnen effectieve sponsorrelaties?

Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Hoewel dit fenomeen voor presentatie-instellingen heel actueel is, staat het wetenschappelijk onderzoek ernaar nog in de kinderschoenen. Over de term cultureel ondernemerschap en sponsoring is veel geschreven, maar het onderzoek op het gebied presentatie-instellingen loopt enorm achter. De sponsorrelaties en partnerschappen van presentatie-instellingen zijn enkel omschreven door De Zaak Nu. Zij voeren gesprekken met hun leden om de *best practices* in kaart te brengen en effectieve strategieën te tonen. Dit onderzoek legt het accent op de mogelijkheden vanuit de literatuur voor deze groep instellingen in plaats van op de *best practices*. Door wetenschappelijke modellen te gebruiken als basis en de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen hierbij in acht te nemen, kan een effectieve strategie worden uitgestippeld.

Het onderzoek heeft een maatschappelijke relevantie, aangezien het onderzoek advies geeft over hoe presentatie-instellingen hun sponsors tegenprestaties kunnen bieden en hoe deze sponsorrelaties vormgegeven moeten worden. Door het vergroten van de eigen inkomsten van deze instellingen, kunnen zij hun voortbestaan garanderen. Vanwege de belangrijke schakelfunctie van deze instellingen, nemen zij een belangrijke plaats in de keten van kunstproductie in, waardoor het wegvallen van deze instellingen directe gevolgen heeft voor de kunstsector.

Onderzoekopbouw

Om tot de resultaten te komen, is dit onderzoek opgedeeld in vier delen en vijf deelvragen. Hoofdstuk I richt zich op de presentatie-instellingen. Op basis van verschillende onderzoeken en beschrijvingen van presentatie-instellingen, zal er een nieuwe omschrijving van kenmerken en functies worden samengesteld die centraal zal staan binnen dit onderzoek. De eerste twee deelvragen zullen binnen dit hoofdstuk worden behandeld. In het tweede hoofdstuk van dit onderzoek zal sponsoring centraal staan, allereerst zullen er een aantal beschrijvingen van sponsoring en kunst sponsoring worden uiteengezet en zal de bruikbaarheid van deze bronnen worden aangeduid. Vervolgens zullen de bedrijfsmotieven en belangen bij sponsoring aan bod komen en zullen de mogelijke tegenprestaties geschetst worden op basis van het theoretisch kader. Verder komen ook de verschuivingen in hedendaagse sponsorrelaties aan bod, die gepaard gaan met de nieuwe mogelijkheden op het gebied van sponsoring. Op basis van het theoretisch kader zal een toegepast model ontstaan, dat zich richt op de beperkende en bevorderende factoren bij sponsoring op basis van de kenmerken van deze specifieke groep instellingen. Binnen hoofdstuk II zullen de derde en vierde deelvraag aan bod komen. Het derde hoofdstuk vormt het eerste deel van het tweeledige praktijkdeel van dit onderzoek.

Binnen dit hoofdstuk zullen de antwoorden op de vragen die gesteld zijn aan Astrid Schumacher, directiesecretaris van De Zaak Nu aan bod komen. Het vierde hoofdstuk vormt het tweede deel van het praktijkdeel en bekijkt in hoeverre de strategie uit hoofdstuk II bruikbaar is in de praktijk. Omdat de strategie is gebaseerd op de algemene kenmerken van presentatie-instellingen, zullen de kenmerken van MU allereerst moeten worden omschreven. In dit hoofdstuk wordt daarom de visie van MU beschreven en wordt er gekeken naar hun huidige sponsorbeleid. Op basis van de opgedane kennis uit de hoofdstukken I, II en III zullen er voor MU specifieke aanbevelingen worden gedaan. Hoofdstuk V vormt de conclusie van het voorafgaande. Hierin zullen de antwoorden op de geformuleerde deelvragen worden behandeld. De resultaten hiervan geven een eerste antwoord op de hoofdvraag. Tot slot zal er in hoofdstuk VI dieper worden ingegaan op deze antwoorden. Dit hoofdstuk vormt de discussie, waarbij er met een kritische blik gekeken zal worden naar het model, de bruikbaarheid en de beperkingen van dit onderzoek.

HOOFDSTUK I: Presentatie-instellingen

Dit hoofdstuk zal in het teken staan van de groep instellingen die in Nederland presentatie-instellingen worden genoemd. Omdat dit onderzoek zich richt op het vinden van een effectieve strategie voor het verwerven van sponsorinkomsten aan de hand van de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen, zullen de kenmerken en functies duidelijk in beeld moeten worden gebracht. Allereerst zal er een overzicht worden gegeven van wat verschillende instituten verstaan onder deze term en welke functies zij toekennen aan presentatie-instellingen. Naast het beschrijven van de functies van deze instellingen zal er ook worden gekeken naar de plaats van deze instellingen in de kunstsector. Door het schetsen van de rol van deze instellingen binnen de kunstsector zal het belang van deze instellingen worden aangetoond. Met behulp van deze verschillende beschrijvingen zal er een bruikbare beschrijving voor dit onderzoek tot stand komen. Deze beschrijving zal vervolgens in dit onderzoek centraal blijven staan en de gebruikt worden bij de zoektocht naar een effectieve strategie voor het genereren van sponsorinkomsten.

1.1 Omschrijving van functies en kenmerken

In deze paragraaf zal worden gekeken wat verschillende instellingen en organisaties verstaan onder presentatie-instellingen. Allereerst is er gezocht naar een definitie die het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap hanteert. Echter zijn er alleen in de Nederlandse wet- en regelgeving bepaalde voorwaarden beschreven op basis waarvan de rijksoverheid vierjaarlijkse instellingsubsidies kan verstrekken. Deze voorwaarden worden als volgt beschreven:

De minister kan een vierjaarlijkse instellingssubsidie verstrekken aan een instelling die haar standplaats in een grote gemeente of een regio heeft en als kernactiviteit de presentatie van een vernieuwend of experimenteel aanbod van hedendaagse beeldende kunst in een internationale context, indien de instelling beschikt over een ruimte die geschikt is voor het tonen van de presentaties, haar activiteiten verspreid over het jaar realiseert, een toonaangevende programmering verzorgt, voor haar artistieke continuïteit niet afhankelijk is van één of enkele artistiek leiders, niet overwegend gericht is op het beheer en behoud van een collectie van cultureel erfgoed' (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011, p.9).

Plasterk (2007, p.7) geeft in een kamerstuk een meer heldere beschrijving van presentatie-instellingen door te stellen dat 'deze musea zonder collectie, instellingen zijn die nieuwe kunst in een nationale en internationale context plaatsen'. Volgens Plasterk (p.8) fungeren zij als makelaar tussen kunstenaar en publiek, en zijn zij vaak een platform voor debat en

reflectie. Omdat presentatie-instelling geen eigen collectie hebben of beheren zijn zij in staat meer flexibel te opereren en beter in te spelen op nieuwe ontwikkeling.

Het Mondriaan Fonds geeft geen eenduidige definitie, maar schetst bepaalde voorwaarden voor het ontvangen van de 'Bijdrage Meerjarenprogramma's Presentatie-instellingen'. Het Mondriaan Fonds stelt dat deze bijdrage bestemd is voor 'presentatie-instellingen met programma's die bijdragen aan de ontwikkeling van of de discussie over hedendaagse beeldende kunst. De bijdrage kan worden aangevraagd voor een serie van inhoudelijk samenhangende activiteiten gericht op presentatie, experiment, opinie en debat, zoals tentoonstellingen, discussiebijeenkomsten en lezingen. Het gaat om programma's die op een aansprekende manier vorm en inhoud geven aan relevante ontwikkelingen op het gebied van de hedendaagse beeldende kunst' (Mondriaan Fonds). Een meer specifieke omschrijving van de instellingen wordt niet gegeven door het fonds. Net als het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap beschrijft het Mondriaan Fonds enkel de subsidievoorwaarden. Deze zijn echter niet bruikbaar om de kenmerken en functies van de instellingen in kaart te brengen, omdat deze functies breder reiken dan de voorwaarden voor subsidies en bijdragen.

De Zaak Nu, de Nederlandse belangenbehartigingsorganisatie voor presentatie-instellingen, schetst in tegenstelling tot het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Mondriaan Fonds wel een globaal beeld van de kenmerken en functies van presentatie-instellingen. Het onderzoek van De Zaak Nu (2012, p.7) begint met de belangrijke opmerking dat de Nederlandse presentatie-instellingen niet gemakkelijk onder één noemer te vangen zijn. De Zaak Nu (2012) stelt dat 'het gaat om een veelvormige verzameling van instellingen die actuele kunst presenteren, opdrachten verlenen, debatten organiseren, maatschappelijke en artistieke thema's onderzoeken, kunstenaars een residentie bieden, tijdschriften maken, kenniscentrum zijn, een digitaal platform geven aan kunstenaars, educatie bieden, et cetera. In grootte en mate van professionalisering verschillen zij sterk. Ze werken vanuit zowel steden als platteland, hebben zij een internationaal netwerk en een internationale horizon. Zij kunnen presenteren binnen of buiten Nederland, maar maken ook gebruik van het internet als platform' (De Zaak Nu, p.7). Hoewel de instellingen in veel opzichten lijken te verschillen, stelt De Zaak Nu (p.15) dat zij een aantal dingen gemeenschappelijk hebben: ze richten zich allemaal op het tonen van eigentijdse kunst aan een publiek dat vaak bestaat uit kenners, maar ook uit geïnteresseerden. Verder wordt het werk vaak gemaakt door jonge en minder bekende kunstenaars en richten ze zich op meerdere disciplines, zoals nieuwe media, performance/theater, design en architectuur. Naast het tentoonstellen van hedendaagse kunst houden veel presentatie-instellingen zich ook bezig met educatieve activiteiten en

biedt ongeveer de helft van de instellingen kunstenaars voor een bepaalde periode een werkplek. MU (2013, p.8) stelt: 'Een presentatie-instelling is een plaats van onderzoek, vernieuwing en experiment. Ze proberen thema's aan te snijden die de tijdsgeest voelbaar en zichtbaar maken. Een presentatie-instelling conserveert niet, maar initieert en coproduceert'. De Zaak Nu (2012, p.17) sluit aan op de beschrijving van MU en stelt dat presentatie-instellingen reflecteren op wat er speelt in de kunstwereld. Door middel van allerlei activiteiten wordt er gereflecteerd op de kunstwereld, waarmee zij bijdragen aan het vormen van het discours. Een andere veelvoorkomende taak die presentatie-instellingen op zich nemen is de rol van opdrachtgever. Hiermee bieden zij kunstenaars de ruimte, middelen en begeleiding om iets nieuws te creëren. Door hun ongebondenheid kunnen presentatie-instellingen tonen wat nieuw is en zichzelf nog niet bewezen heeft. Door de kleinschaligheid en flexibiliteit kunnen ze snel reageren, waardoor ze fungeren als voorhoedespeler. Door de ontwikkelfunctie hebben zij soms de rol van talentontwikkelaar. Al met al stelt De Zaak Nu (p.20) dat presentatie-instellingen een belangrijke schakelfunctie hebben binnen de sector van de (beeldende) kunst. Geconcludeerd kan worden dat presentatie-instellingen verschillende activiteiten organiseren om invulling te geven aan hun kernfuncties. De activiteiten kunnen gezien worden als een middel om een bepaald doel te verwezenlijken en zullen daarom niet specifiek worden opgenomen in de algemene beschrijving van presentatie-instellingen, vanwege het feit dat dit sterk verschilt per instelling. Voor de beeldvorming is echter wel van belang te weten hoe verschillende instellingen invulling geven aan hun doelen: 95% van de presentatie-instellingen realiseert tentoonstellingen, 91% reflecteert door middel van allerlei activiteiten (debatten, lezingen, etc.), 84% realiseert performances, 75% van de presentatie-instellingen ontwikkelt educatieve activiteiten, 74% richt zich op opdrachtgeverschap en productie, 63% doet aan talentontwikkeling en professionalisering, 56% doet aan onderzoek en ontwikkeling, 53% biedt kunstenaars residentieplekken, 47% realiseert projecten in opdracht (De Zaak Nu, 2012, p.21).

Een ander zeer belangrijk kenmerk dat De Zaak Nu (2012, p.27) benadrukt is dat vanwege de identiteit van presentatie-instellingen zij zich niet per se richten op 'het grote publiek'. Uit veel gesprekken komt dan ook naar voren dat zij juist betrokkenheid van een klein publiek prefereren (De Zaak Nu, 2012). De kwaliteit is voor hen belangrijker dan de kwantitatieve bezoekersaantallen. Dit lijkt sterk samen te hangen met het uitgangspunt van kunst dat Barel (2005, p.4) omschrijft. Hij stelt dat kunst gemaakt wordt vanuit een artistiek-inhoudelijke drijfveer, terwijl cultuur tot stand komt om in de behoefte van het publiek te voorzien. Omdat kunst autonoom tot stand komt, begint het commerciële proces doorgaans pas nadat het product eenmaal bepaald is. In het bedrijfsleven wordt

vaak vooraf de doelgroep bepaald en het product daarop aangepast, hoewel bij kunst eerst het product tot stand moet komen waarbij volgens een bijpassende doelgroep wordt gezocht. Commerciële cultuurproducenten richten zich volgens Barel (2005, p.4) op het grote publiek en richten zich daarmee onvoldoende op experiment, vernieuwing en ontwikkeling. Het grote publiek lijkt op deze zaken niet te zitten wachten. Toch zijn deze zaken van belang, omdat volgens hem hierin de toekomst van de kunst ligt. Hoewel Barel van deze romantische, productgerichte visie van kunst uitgaat, is deze visie al sinds het einde van de vorige eeuw terrein aan het verliezen. Boorsma (2006, p.76) stelt dat de kennis op het gebied van marketing van de kunsten vooral gebaseerd op de gedachte dat kunst een autonoom product is. Volgens Boorsma (p.76) is het tegenwoordig niet meer relevant om te stellen dat kunst een autonoom artistiek product is en beschouwd het als een relationeel fenomeen dat vrijwel alle betekenis vergaart bij sociale interactie. Schaeffer (1998, in Joostens, 2012, p.51) stelt dat 'in today's world the relationship between art-making and reception can no longer be ignored or considered extrinsic to the core of art as art'. Met deze uitspraak wordt duidelijk dat de receptie van kunst tegenwoordig gezien kan worden als onderdeel van het kunstobject en een bijdrage levert aan de artistieke waarde van het werk. Het voordeel van deze relationele benadering is dat er veel meer aanknopingspunten ontstaan voor gebieden zoals kunstmarketing en sponsoring. Deze benadering kan een bijdrage leveren aan het vergroten van het publieksbereik, dat zeer interessant kan zijn voor culturele instellingen.

Hoewel uit het onderzoek van De Zaak Nu (2013) naar voren komt dat de presentatie-instellingen zich niet lijken te willen richten op het grote publiek, kan de verschuiving naar de relationele benadering bijdragen aan de acceptatie van dit proces. Uit de beleidsnota voor cultuur (Zijlstra, 2011) blijkt dat er door overheden en fondsen tegenwoordig strenge eisen gesteld worden betreft bezoekersaantallen. Voor te stellen is dat deze instellingen bang zijn om gedwongen te worden zich te conformeren aan de eisen van de overheid, omdat de kans bestaat dat de instelling zich moeten gaan richten op een groter publiek, hetgeen volgens de romantische benadering mogelijk afbreuk doet aan de autonomie van de gepresenteerde kunst. Wanneer de relationele benadering wordt gevolgd, zal het publiek een belangrijke plaats innemen, waardoor het publiek in het artistieke proces meer wordt meegenomen. Het artistieke product blijft hierbij autonoom tot stand komen. De verschuiving in het denken over kunst heeft belangrijke gevolgen voor de manier waarop er gedacht wordt over kunstmarketing, ondernemerschap en daarmee ook over sponsoring.

Hoewel De Zaak Nu alleen spreekt over het bewuste verzet tegen het richten op 'het grote publiek', spreken Kitchener en Markusen (2012) over een bewust verzet tegen het groter groeien van de kunstinstelling. Zij stellen dat voor kleine, visuele kunstinstellingen

duurzaamheid, grootte en groei niet gelijk staan aan succes. Veel instellingen geven aan meer experimenteel en interactief te kunnen werken binnen een kleine organisatie (Kitchener en Markusen, 2012). In welke mate er een verband bestaat tussen het bewuste verzet tegen het groeien van de organisatie en het bewuste verzet tegen het richten op het grote publiek wordt in de twee onderzoeken niet genoemd, maar er zou verondersteld kunnen worden dat er tussen deze zaken een zeker verband aan te wijzen is.

Naast het geven van een overzicht van beschrijvingen van Nederlandse bronnen, is er ook in buitenlandse bronnen gezocht naar omschrijvingen van de functies en kenmerken van instellingen die in Nederland presentatie-instellingen worden genoemd. In de beschikbare buitenlandse literatuur is niet een eenduidige term te vinden voor deze instellingen. Ze worden vaak benoemd als 'art spaces', 'art galleries', 'contemporary art centres', 'contemporary art institutions', 'small, visual arts organisations' of 'small-to-medium-sized art institutions'. Omdat er geen Engelse eenduidige term lijkt te bestaan voor de Nederlandse term 'presentatie-instellingen', bemoeilijkt dit de zoektocht naar literatuur aanzienlijk. Verschillende onderzoeken lijken verschillende beschrijvingen te geven aan de instellingen die zij benoemen. Australische onderzoek van de Contemporary Visual Arts and Craft Inquiry geeft een beschrijving die het dichtst in de buurt komt van de Nederlandse presentatie-instelling. Zij onderscheiden de groep 'contemporary art organisations' als 'non-collecting exhibition venues whose primary focus is to facilitate the creation, exhibition and interpretation of artistic works created by living artists. Contemporary arts organisations also produce publications, arrange conferences and touring exhibition, conduct education programs, and act as centres for local artist communities by providing residency and studio management' (Contemporary Visual Arts and Craft Inquiry 2002, p.34). Deze term lijkt sterk op de Nederlandse beschrijving van de De Zaak Nu (2012), maar verschilt hiervan toch van op enkele punten.

Uit de voorgaande omschrijvingen van presentatie-instellingen valt er te concluderen dat alleen De Zaak Nu de functies van presentatie-instellingen duidelijk in kaart heeft gebracht, hoewel het Mondriaan Fonds en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zich richten op het beschrijven van de subsidievoorwaarden, maar geen duidelijk definitie van de instellingen zelf geven. Daarmee wordt de beschrijving van De Zaak Nu als meest bruikbaar gezien. Door de onduidelijkheid in de veelheid aan begrippen en de verschillende afwijkende functies en kenmerken die buitenlandse bronnen toekennen aan de groep instellingen -die sterk lijkt op de groep presentatie-instellingen- zullen de beschrijvingen niet worden meegenomen in dit onderzoek, omdat het enkel verwarring oplevert. Presentatie-instellingen als zodanig lijken alleen in Nederland te vinden te zijn.

1.2 Plaats in de kunstsector

Presentatie-instellingen zijn binnen de kunstsector te onderscheiden van andere instellingen, vanwege het feit dat zij geen kunst verkopen zoals galerieën en geen eigen collectie hebben zoals musea. Niet alleen door het ontbreken van een eigen collectie verschillen zij sterk van musea, ook hebben zij niet de positie en grootte om grote kunstenaars te presenteren (De Zaak Nu, 2012, p.5). Het is de taak van presentatie-instellingen om werken te presenteren die zichzelf nog niet bewezen hebben. Andere kenmerken zijn dat zij flexibeler zijn ingesteld dan musea en daardoor snel kunnen reageren op nieuwe ontwikkelingen. Tentoonstellingen worden om die reden bij presentatie-instellingen niet ver vooruit ingepland. De Zaak Nu (2012, p.20) geeft aan dat presentatie-instellingen een schakelfunctie hebben in de kunstsector. Wanneer er gekeken wordt naar de productieketen van de hedendaagse beeldende kunst (onderzoek & ontwikkeling, productie, presentatie en publieksbereik), wordt duidelijk dat de presentatie-instellingen de nadruk leggen op de eerste drie onderdelen. Ze dragen hiermee bij aan de vernieuwing en ontwikkeling van kunst (De Zaak Nu, 2012, p.20). De Zaak Nu (2012, p.20) omschrijft dat een presentatie-instelling voor curatoren een leerplaats is en voor kunstenaars een plek om zichzelf te ontwikkelen en dat het voor hen een opstap kan zijn naar een museum. Ten slotte concludeert De Zaak Nu dat het een plek is waar veel paden elkaar kruisen, ze brengen namelijk kunstenaars, curatoren, verzamelaars en andere professionals bij elkaar. Hierdoor ontstaat een ruimte voor uitwisseling, reflectie, debat en ontmoeting. Uit de uitgebreide beschrijvingen van De Zaak Nu omtrent de rol van deze instellingen in de kunstsector, blijkt dat zij een duidelijke rol hebben in de keten van kunstproductie. Door de crisis hebben al enkele presentatie-instellingen hun deuren moeten sluiten en ontvangen instellingen die niet voldoen aan de voorwaarden van de overheid geen subsidies meer. Het wegvallen van subsidies kan leiden tot het moeten sluiten van de instelling, hetgeen kan zorgen voor vermindering van kunstproductie in de toekomst. Verder zullen kunstenaars gedwongen worden zich verspreiden over minder instellingen, waardoor voor sommige kunstenaars inkomsten kunnen wegvallen.

1.3 Bruikbare definitie voor onderzoek

Omdat dit onderzoek zich richt op het vinden van een effectieve strategie voor het verwerven van sponsorinkomsten aan de hand van de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen, is er in de vorige paragrafen een overzicht gegeven van de verschillende beschrijvingen van kenmerken en functies. Er mag gesteld worden dat alle onderzoeken vrij globale omschrijvingen geven van de functies van presentatie-instellingen. De Zaak Nu (2012, p.5) geeft dan ook dat deze instellingen moeilijk te vangen

zijn onder één noemer. Ze richten zich allemaal op de kunst van nu, maar hoe ze dat invullen is telkens anders. Hoewel presentatie-instellingen er in principe niet op zijn gericht om kunst te verkopen, zijn er instellingen die een schakel vormen tussen de kunstenaars en de markt. Een voorbeeld hiervan is De Nieuwe Opdrachtgevers in Brussel. In principe kan iedereen aankloppen met een idee en De Nieuwe Opdrachtgevers bekijkt de aanvraag en koppelt het aan een kunstenaar. Via campagnes probeert het nieuwe opdrachtgevers te werven en werk te creëren voor kunstenaars (De Zaak Nu, 2013, p.47-49). Geconcludeerd kan worden dat presentatie-instellingen bestaan in verschillende vormen en verschillende uitgangspunten kunnen hebben. Dit vermoeilijkt het opstellen van een bruikbare definitie aanzienlijk. Niet alleen is dit voor het doen van onderzoek lastig, ook resulteert dit in onduidelijkheid over de functies van presentatie-instellingen bij het publiek, de pers, politiek en bedrijven.

Het Mondriaan Fonds en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap lijken alleen voorwaarden voor subsidies te geven en plegen geen duidelijke definitie van de instellingen. De Zaak Nu geeft daarentegen wel een bruikbare omschrijving, deze is alleen gericht op alle mogelijke vormen en functies van de instellingen. De strategie die dit onderzoek uiteindelijk zal voorstellen zal gebaseerd zijn op kenmerken die zoveel mogelijk overeen komen. Om die reden zal er gekeken worden naar de functies en kenmerken die voor vrijwel alle presentatie-instellingen overeenkomen en zullen allerlei projecten die georganiseerd worden door maar een deel van de instellingen niet worden opgenomen in de algemene omschrijving van kenmerken van presentatie-instellingen die gehanteerd zal worden binnen dit onderzoek.

Presentatie-instellingen onderscheiden zich als groep doordat zij:

- kleinschalige non-profit instellingen zijn die zich richten op eigentijdse kunst en meerdere disciplines
- werk presenteren dat vaak gemaakt wordt door jonge, minder bekende kunstenaars
- flexibel zijn
- experimenteel zijn en voorhoedespelersrol innemen
- creatief en innovatief zijn
- een belangrijke schakelfunctie binnen de keten van kunstproductie hebben

Een belangrijke noot bij deze definitie is dat de het begrip 'presentatie-instelling' een verzamelnaam is voor een groot aantal uiteenlopende instellingen.

1.4 Inkomstenbronnen van presentatie-instellingen

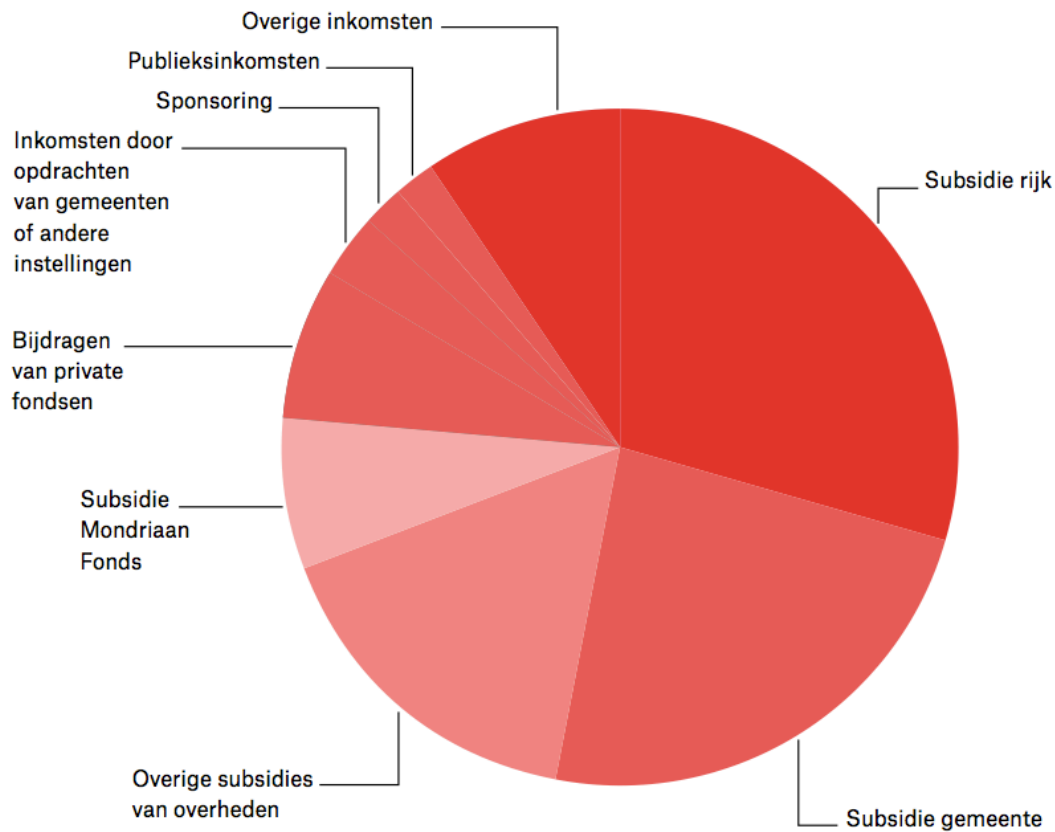
Er is al eerder gesproken over de belangrijke rol van presentatie-instellingen en waarom deze instellingen onmisbaar zijn in de kunstsector. Ze fungeren als belangrijke schakel tussen verschillende groepen en instellingen. Er is weinig capaciteit om over de toekomst na te denken, omdat veel instellingen problemen ondervinden van de crisis en de bezuinigingen in de kunstensector, stelt De Zaak Nu (2013). Het tweede onderzoek van De Zaak Nu zou de instellingen in staat moeten stellen om te reageren op de bezuinigingen en de crisis.

Vanaf 2013 is de minimum eigen-inkomstennorm van 17,5% ingegaan als voorwaarde voor rijkssubsidie. Deze is per januari 2010 vastgesteld, waardoor de instellingen enkele jaren de tijd hadden om zichzelf te verbeteren. Eigen inkomsten zijn volgens deze afbakening 'alle inkomsten die niet door of namens de overheid zijn verstrekt en die een uitdrukking zijn van ondernemerschap'. Deze afbakening wordt verder uitgewerkt in het *Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2009-2012*. In 2009 werden elf Nederlandse presentatie-instellingen opgenomen in de basisinfrastructuur. Zij zouden vierjarige subsidies van het Rijk gaan ontvangen. Inmiddels is dit aantal teruggebracht naar zes. Ook de Geldstroom Beeldende Kunst en Vormgeving (BKV) werd gedecentraliseerd naar 35 gemeenten. Deze gemeenten zouden nu zelf de presentatie-instellingen gaan voorzien binnen hun regio. Niet alleen de overheid, ook het Mondriaan Fonds moet inleveren. Dit fonds, dat ten doel heeft de markt voor beeldende kunst te stimuleren daar waar de markt dit (nog) niet mogelijk maakt, heeft de kampen met een korting van 40% op de totale uitgaven. Dat betekent dat de instellingen bij het Mondriaan Fonds minder goed terecht kunnen. Om rond te kunnen komen is het belangrijk dat presentatie-instellingen kunnen rekenen op de markt, particulieren en bedrijven. In Nederland is het echter niet gebruikelijk dat de markt, bedrijven en particulieren de gaten vullen waar de overheid dit niet meer kan, waardoor het voor de instellingen nog zwaarder is.

Naast de eigen-inkomstennorm kent het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap nog meer voorwaarden toe aan subsidies voor kunstinstellingen. Deze voorwaarden worden beschreven in de cultuurnota *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*. De voorwaarden richten zich op publiek, ondernemerschap, participatie en educatie, rijkscollectie of aanbod van (inter)nationale betekenis en focust op hoogwaardige kernpunten in het land (Zijlstra, 2011). Vooral de meer kleinschalige instellingen, broedplaatsen en instellingen voor experimentele kunst kunnen niet aan al deze voorwaarden voldoen. Zij moeten vervolgens aankloppen bij de fondsen, waar ze met

een handjevol instellingen in dezelfde vijver vissen. Dit zal er naar alle waarschijnlijkheid voor zorgen dat een aantal instellingen niet meer kunnen blijven bestaan in hun huidige vorm. Geconcludeerd mag worden dat zij erg afhankelijk zijn geworden van de subsidies. Om een idee te geven van de problematiek betreft subsidies zal er een overzicht van de gemiddelde inkomsten van deze instellingen worden getoond (zie Figuur 1). Hieruit blijkt dat meer dan drie kwart van de inkomsten bestaat uit subsidies van het Rijk, de gemeenten, overheden en het Mondriaan fonds. Door de wegvallende subsidies zullen de overige inkomsten dit tekort op moeten vullen, mits de instellingen in hun huidige vorm willen blijven voortbestaan.

Figuur 1: Verdeling van inkomsten van de gemiddelde presentatie-instelling. Bron: De Zaak Nu: peiljaar 2011.



HOOFDSTUK II: Sponsoring

Voor presentatie-instellingen is het belangrijk om eigen inkomsten te genereren, om te voldoen aan subsidievoorwaarden en om voort te kunnen blijven bestaan. Sponsoring is een mogelijkheid om eigen inkomsten te genereren voor culturele instellingen. Hoewel sponsoring op het eerste gezicht wellicht niet de meest voor de hand liggende optie lijkt voor presentatie-instellingen, omdat zij voor traditionele sponsoring minder geschikt zijn, lijken er nieuwe mogelijkheden te zijn ontstaan. Binnen dit hoofdstuk zal vanuit de theorie worden onderzocht welke mogelijkheden passen bij de specifieke kenmerken van deze instellingen.

Dit hoofdstuk geeft allereerst een overzicht van de verschillende beschrijvingen van en visies op sponsoring. Vanuit de literatuur zal er worden gekeken naar de verschillen tussen sponsoring en kunstsponsoring en sponsoring bij presentatie-instellingen. In paragraaf 3 zullen de motieven en belangen onderzocht worden die bedrijven hebben bij het sponsoren van kunstinstellingen. Uiteindelijk zal er worden onderzocht wat de bevorderende en beperkende factoren zijn voor presentatie-instellingen bij het creëren van meerwaarde bij bedrijven. Bij het uiteenzetten van de mogelijke gebieden waar kunstinstellingen van waarde kunnen zijn voor bedrijven, kan worden geconcludeerd dat er veel meer mogelijkheden zijn aan te wijzen dan alleen de mogelijkheden die traditionele sponsoring bieden. Deze mogelijkheden lijken te passen bij nieuwe soorten sponsorrelaties, die zijn opgekomen sinds het begin van de 21^e eeuw. Er zal daarom een overzicht worden gegeven van de verschillende onderzoeken die ingaan op deze transformaties in de hedendaagse sponsorrelaties. Ten slotte zal er worden gekeken hoe deze factoren aansluiten op de veranderende relaties. Hieruit volgt de best passende strategie voor presentatie-instellingen voor het genereren van sponsorinkomsten.

2.1 Een verkenning van de theorie omtrent sponsoring

Binnen deze paragraaf zullen enkele visies en beschrijvingen van sponsoring worden belicht. Eén van de meest voorkomende beschrijvingen is afkomstig van onderzoek van Meenaghan (1983) die sponsoring beschrijft vanuit een marketingbenadering. Hij verstaat onder sponsoring 'een provisie van middelen, zowel financieel als niet-financieel, door een commerciële organisatie aan de gesponsorde instelling met de opzet om commerciële doelen te bereiken'. Geconcludeerd kan worden dat de commerciële doelen van de organisatie vrij vaag en ambigu worden omschreven. Otker (in Cornwell en Maignan, 1998, p.11) gaat hier dieper op in en stelt dat onder sponsoring valt 'het kopen en exploiteren van een associatie met een evenement, team, groep, etc.. voor specifieke marketing-communicatieve doeleinden'. De sponsorende instelling 'koopt' volgens Otker hierbij het

recht om zichzelf met de gesponsorde instelling te associëren. De gesponsorde instelling krijgt als tegenprestatie een bijdrage van de commerciële sponsor. Geconcludeerd kan worden dat Otker een nauwere definitie van sponsoring hanteert. Hij gaat specifiek in op de door Meenaghan omschreven commerciële doelen. Deze commerciële doelen lijken volgens beide definities het uitgangspunt van sponsoring te zijn. Ook Sandler en Shani (1993) spreken over het verkopen van deze associatie als doel van sponsoring: ‘Sponsorship is the provision of resources (money, people, or equipment) by an organization directly to an event or activity in exchange for a direct association to the event or activity’. Sponsoring uit puur altruïsme lijkt volgens de definities van Meenaghan (1983), Otker (in Cornwell en Maignan, 1998) en Sandler en Shani (1993) niet voor te komen. Moir en Taffler (2004, p.157) stellen dat sponsoring uit puur altruïsme ook bestaat. Zij onderzochten en analyseerden 60 teksten en gebruikten daarbij een raamwerk om de betrokkenheid van bedrijven te kunnen meten. In maar één casus was er sprake van puur altruïsme. Af te vragen is of dit dan nog wel valt onder sponsoring. Een bijdrage doen zonder een tegenprestatie te verwachten valt volgens de beschrijvingen immers niet meer onder sponsoring, maar heeft meer weg van een donatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de scheidingslijn tussen donaties en sponsoring erg dun is.

Hoewel de definitie van Meenaghan wordt gezien als de gangbare definitie van sponsoring, lijkt deze beschrijving door recente ontwikkelingen niet meer helemaal van toepassing en liggen de zaken genuanceerder. Zeker op het gebied van kunst sponsoring lijkt sponsoring niet alleen inzetbaar om commerciële doelen te bereiken. Ook de definitie, gegeven door Arts & Business (2003) blijkt niet bruikbaar. Zij stellen dat kunst sponsoring een integraal onderdeel is van de marketingmix: ‘the payment of money by a business to an arts organisation for the purpose of promoting the business name, products or services, and is part of a business’ general promotional expenditure’. Deze definitie lijkt ook niet geschikt voor dit onderzoek aangezien hier enkel wordt gesproken over een financiële bijdrage, terwijl bij kunst sponsoring ook niet-financiële steun wordt geboden. Zeker bij presentatie-instellingen komt dit vaak voor. Verder worden binnen de definitie van Arts and Business specifieke doelen genoemd, waardoor niet het volledige scala aan mogelijkheden wordt benoemd. In de paragrafen 2.4 en 2.5 zullen de mogelijkheden verder aan bod komen.

In de volgende alinea’s zal er nader worden gekeken naar algemene sponsoring, kunst sponsoring en het sponsoren van presentatie-instellingen om duidelijk in kaart te brengen hoe het sponsoren van presentatie-instellingen zich verhoudt tot kunst sponsoring en algemene sponsoring.

2.2 Verschillende sponsorvormen

Lokerman en Westermann (1999; in Veldhuis, 2012, p.10) stellen dat de sponsormarkt in te delen is in vijf sectoren: sport, kunst en cultuur, televisie, maatschappij, amusement en recreatie. Binnen deze sectoren zijn er onderling ook weer verschillen aan te brengen, zo is de doelgroep bij elitekunst bijvoorbeeld kleiner is dan bij de meer populaire kunstuitingen. Lokerman en Westermann (1999) stellen dat kunstsporing ten opzichte van andere soorten, een meer herkenbaar publiek kent. Vooral wanneer de sponsor een bepaald bedrijfsimago wil creëren of bijstellen is dit een goede optie (Lokerman en Westermann, Comunian, Quester & Thompson, McNicholas). Sportsponsoring lijkt volgens vele onderzoeken de tegenhanger hiervan te zijn, dit richt zich namelijk op het massapubliek. Kenmerkend voor kunstsporing is dat het bedrijf goodwill creëert, stelt Veldhuis (2012, p.10). Verstegen (2003) stelt dat de lijn tussen sponsoring en donaties dunner lijkt te zijn dan bij andere soorten sponsoring. Hiermee verschilt het met de beschrijving die Meenaghan opwerpt.

Kunstsporing verschilt vervolgens ook met het sponsoren van presentatie-instellingen. Niet alle mogelijkheden die verschillende kunstinstellingen hebben, zullen bruikbaar zijn voor presentatie-instellingen, omdat deze te maken hebben met hun specifieke kenmerken. De kennis omtrent kunstsporing zal daarom niet in alle gevallen bruikbaar zijn voor deze groep instellingen. Door bepaalde factoren, bijvoorbeeld de relatief matige zichtbaarheid, zijn er verschillen aan te brengen in sponsoring en de relatie die daarmee gepaard gaat. Hoewel musea vaak een standaard sponsorpakket aanbieden, kunnen presentatie-instellingen door hun kleinschaligheid en flexibiliteit beter inspelen op de vraag van de sponsor. Door bijvoorbeeld de kleinschaligheid van presentatie-instellingen hebben zij vaak hechtere relaties met hun sponsoren en kunnen zij op maat gemaakte tegenprestaties aanbieden. De algemeen geldende opvatting omtrent kunstsporing dat er een financiële bijdrage door de sponsor wordt gedaan om de bedrijfsnaam, producten of diensten te promoten (Arts and Business, 2003), geldt niet voor presentatie-instellingen. Er zijn tegenwoordig namelijk nieuwe mogelijkheden te onderscheiden waardoor een presentatie-instelling van waarde kan zijn op andere vlakken, bijvoorbeeld door bij te dragen aan de creatieve conceptontwikkeling van bedrijven en gemeenten (De Zaak Nu, 2013, p.88). Door het nieuwe scala aan mogelijkheden, de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen en de nieuwe soorten sponsorrelaties, is de beschikbare kennis omtrent kunstsporing niet altijd bruikbaar voor hedendaagse presentatie-instellingen.

Er is nauwelijks literatuur te vinden over het sponsoren van specifiek presentatie-instellingen. Daarnaast valt op dat door het ontbreken van één vaste term het lastig is om

in buitenlandse literatuur te zoeken naar sponsoring van presentatie-instellingen. In de Nederlandse literatuur is de beschikbare informatie over deze specifieke groep instellingen beperkt en voornamelijk afkomstig uit de onderzoeken van De Zaak Nu. Het onderzoek van De Zaak Nu (2013) beschrijft voornamelijk de *best practices* uit de praktijk. Uit deze praktijkvoorbeelden blijkt dat deze instellingen kennis missen op het gebied van sponsoring, daaruit blijkt wederom het tekort aan de wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek is er daarom op gericht om vanuit de literatuur de mogelijke strategieën voor deze specifieke groep instellingen te onderzoeken.

2.3 Bedrijfsmotieven en –belangen

Hoewel bedrijven sponsoren op basis van commerciële belangen, lijkt kunst sponsoring ook te maken te hebben met goodwill (Quester en Thompson, 2001). Daarom verschillen de motieven voor kunst sponsoring van de motieven bij algemene sponsoring. Deze paragraaf zal zich daarom richten op de motieven en belangen achter kunst sponsoring en onderzoekt daarnaast de bruikbaarheid van de resultaten voor specifiek presentatie-instellingen.

Een belangrijk Nederlands kwantitatief onderzoek van Hitters (1996) onderzoekt de motieven van bedrijven bij kunst sponsoring. Uit dit onderzoek komt naar voren dat 55% de marketing en PR als belangrijkste motivatie aanwijzen, gevolgd door relatiebeheer (33%), gemeenschappelijk belang (25%), maatschappelijke verantwoordelijkheid (15%), persoonlijke interesse (13%), merkbekendheid (13%), voordelen voor werknemers (8%) en het motief belastingvoordelen werd door minder dan 1% van de bedrijven genoemd. In het onderzoek van Colbert (1994) mocht er maar worden gekozen voor één van de keuzemogelijkheden en werden er een andere indeling gemaakt van antwoorden. Van de ondervraagde bedrijven gaf 34% aan dat het verbeteren van het bedrijfsimago het voornaamste motief voor sponsoring was, gevolgd door de toename van verkoop (22%), de toename van zichtbaarheid (15%) en de maatschappelijke rol (15%). In beide onderzoeken wordt geconcludeerd dat marketing gerelateerde motieven een belangrijke rol spelen bij kunst sponsoring. Geconcludeerd kan worden dat het hierbij draait om traditionele sponsoring, welke voornamelijk gericht is op *marketing* en *public relations*. Toch zijn er ook sponsoren die andere motieven toekennen, zoals de voordelen voor werknemers. Omdat presentatie-instellingen voor traditionele sponsoring minder interessant zijn, zouden ze zich kunnen richten op sponsoren die als voornaamste motief de werknemersvoordelen noemen. Allereerst is het belangrijk te stellen dat binnen beide onderzoeken allerlei verschillende instellingen binnen de kunstsector zijn onderzocht, waarvan al duidelijk was dat zij vaak inzetten op traditionele sponsoring. Verder moet er

gesteld worden dat deze twee onderzoeken redelijk gedateerd zijn, waardoor er geen rekening is gehouden met hedendaagse verschuivingen binnen kunstsporsoring en de kunstwereld. Wel geeft het onderzoek van Hitters een heldere kijk op de motieven bij algemene kunstsporsoring en is het daarbij afgenomen in Nederland.

Hoewel de onderzoeken van Hitters en Colbert cijfermatig inzicht geven in de motieven van bedrijven om te sponsoren, gaan zij niet in op de tegenprestaties die kunstinstellingen kunnen bieden. Er valt te concluderen dat deze motieven voor sporsoring een sterke relatie hebben met de tegenprestaties die kunstinstellingen hun sponsoren kunnen bieden. Een onderzoek dat ingaat op de gebieden waarop een kunstinstelling van waarde kan zijn voor een bedrijf is het onderzoek van Comunian (2009). Gebaseerd op de veronderstelling dat een for profit bedrijf er baat bij heeft een kunstinstelling te sponsoren, kunnen volgens Comunian verschillende gebieden worden onderscheiden waar een kunstinstelling van waarde kan zijn voor een bedrijf (zie figuur 2). Volgens Comunian (2009, p.205) kan een kunstinstelling van waarde zijn op de gebieden *marketing, public relations, social corporate responsibility, production, innovation and research* en *human resources*. De eerste drie groepen vallen onder de externe bedrijfsvoering, de laatste drie vallen onder de interne bedrijfsvoering. Bij de gebieden *marketing* en *public relations* is er volgens Comunian sprake van traditionele sporsoring. Hieruit valt te concluderen dat Comunian meer gebieden beschrijft dan de gebieden waar traditionele sporsoring zich op richt en daardoor meer mogelijkheden schetst voor kunstinstellingen.

Figuur 2: Gebieden waarop een kunstinstelling van waarde kan zijn voor bedrijven. Bron: Comunian 2009.

Involvement in public arena, lobbying and networking, media coverage, corporate hospitality, business image, and reputation	Promotion, point of sales, advertising, brand and image, product design, brand values, communication and customer interface, and market expansion	Social image of the company, business citizenship, participation to urban renewal and community regeneration, and improvement of the local environment
Public Relations	Marketing	Corporate Social Responsibility
External Remit		
STRATEGY PROFIT	BUSINESS STRUCTURE	VISION MISSION
Internal Remit		
Production	Innovation and Research	Human Resources
Creative industries, cultural products, products diversification, diverse capabilities, and know-how	Product innovation, creativity, research and design, and artistic collaborations	Involvement of the management, arts-based training, access to culture for employees, quality of work environment and business infrastructure, participation and higher fidelity of staff, and community engagement

Comunian (2009, p. 206) beschrijft dat traditionele sponsoring zich richt op de externe gebieden *marketing* en *public relations*. Traditionele sponsoring kijkt vooral op cognitieve resultaten, zoals het vergroten van de bekendheid van het merk (Bennett, 1999) en het merkimago (Javalgi et al., 1994) of affectieve resultaten, zoals het prefereren van een bepaald merk (Nicholls, Roslow, & Dubliss, 1999) en positieve gedachten over het merk. Verder zijn er bij traditionele sponsoring gedragsresultaten te onderscheiden, zoals de intentie tot aankoop (Madrigal, 2001). Traditionele sponsoring komt voor binnen alle sectoren, maar vanwege het grote publiek is de sector sport hiervoor uiterst geschikt. Er is voor te stellen dat binnen de kunstsector vooral musea en grotere instellingen aantrekkelijker zijn voor deze soort sponsoring. Dit heeft vooral te maken met het grotere bereik. Geconcludeerd kan worden dat traditionele sponsoring bij kleine kunstinstanties minder interessant is vanwege het relatief kleine bereik. Het sponsoren van kleinere instellingen lijkt alleen zin te hebben zodra het bedrijf een erg specifiek publiek wil bereiken (Comunian, 2009, p.204-206). Sponsoring van kunstinstanties wordt vaak niet gezien als simpele promotie, maar als verbetering of verandering van het imago. Quester en Thompson (2001) sluiten daarbij aan door te stellen dat kunst sponsoring zich meer richt op de status van de organisatie en minder op markt doelstellingen. Dit zou te maken kunnen hebben met de goodwill die wordt gecreëerd bij het sponsoren van kunstinstanties. Veel onderzoeken (De Zaak Nu, 2013; Comunian, 2009) stellen dat bedrijven die voornamelijk marketing- en promotionele doelen nastreven, zich in het algemeen niet richten op het sponsoren van kunstinstanties. Toch kan het sponsoren van kunst worden ingezet om markt doelstellingen na te streven. De logische beredenering om zo veel mogelijk mensen te bereiken is kiezen voor de grootste (sport)evenementen. Dit is echter een geheel ander publiek dan het publiek dat tentoonstellingen en kunst evenementen bezoekt. Hier zijn voor sponsoren mogelijk kansen aan te wijzen, mits de sponsor zich ook daadwerkelijk wil richten op het meer specifieke publiek van kunstinstanties. Geconcludeerd kan worden dat de doelstellingen van het bedrijf bepalend zijn, maar dat het publiek dat zij willen bereiken ook een belangrijke rol speelt. Voor bedrijven die van mening zijn dat hun product of dienst feilloos aansluit op de doelgroep van een bepaalde presentatie-instelling, is het sponsoren van deze instelling wellicht een goed idee. Geconcludeerd kan worden dat het voor presentatie-instellingen interessant is om op zoek te gaan naar bedrijven die dezelfde doelgroep hebben.

2.4 Hedendaagse sponsorrelaties

Zoals beschreven zijn presentatie-instellingen minder sterk in het bieden van tegenprestaties die passen bij traditionele sponsoring. Het model van Comunian (2009, P.205) beschrijft buiten de gebieden *marketing* en *public relations* nog vier andere

gebieden, waarvan de drie interne bedrijfsgebieden erg interessant zijn voor presentatie-instellingen. Op deze gebieden kunnen zij inhoudelijke van waarde zijn voor bedrijven, door hen te ondersteunen of adviseren op het gebied van *production, innovation and research* en *human resources*. Op deze manier zijn zij van waarde voor het bedrijf zelf en niet voor het imago van het bedrijf.

Wanneer kunstinstellingen van waarde zijn op de interne bedrijfsgebieden, ontstaan hierbij andere relaties met de sponsor. Er worden hierbij bijvoorbeeld meer processen gedeeld dan bij traditionele sponsoring. Hierdoor ontstaan vanzelfsprekend nieuwe soorten relaties, die verschillen van de traditionele sponsorrelaties. McNicholas (2004, p.57) stelt dat er een transformatie gaande is in de relaties tussen kunstinstellingen en hun sponsoren. Zij stelt dan ook dat de kunstinstellingen steeds meer afhankelijk zijn van sponsoring en dat de verschuiving naar een meer zakelijke en marketing gerelateerde sector veel heeft veranderd. Mede daardoor is er sprake van een ontwikkeling naar meer tweezijdige, interactieve relaties en van zakelijke partnerschappen tussen kunstinstellingen en ondernemingen van verschillende soorten. In het artikel onderscheidt McNicholas (p.58-59) drie hedendaagse verschuivingen in het denken over kunst sponsoring: kunst sponsoring als een bedrijfs- of marketing benadering, kunst sponsoring als een relatie en kunst sponsoring als een partnerschap. Deze drie benaderingen kunnen elk weer op verschillende manieren binnen de relatie worden vormgegeven. De eerste verschuiving is dat door de ontwikkelingen er veel kansen voor bedrijven zijn ontstaan voor kunst sponsoring. De tweede verschuiving die McNicholas beschrijft is dat de sponsorrelatie tussen een kunstinstelling en een bedrijf steeds een hechtere relatie wordt: er ontstaan meer tweezijdige, interactieve relaties die beide instellingen beïnvloeden. De derde verschuiving beschrijft McNicholas als een transitie naar strategisch partnerschap, dat gekarakteriseerd wordt door een fusie of synergie tussen de kernwaarden van kunstinstellingen en bedrijven. Met deze aanpak ligt de focus op het beeld en de missie van het bedrijf. Op dat niveau staat het verband met de kunstinstellingen en/of de kunst centraal. Traditionele sponsoring lijkt te vallen onder de tweede benadering, aangezien marketing hierbij centraal staat. Een strategisch partnerschap lijkt hier een meer diepgaande variant op te zijn, waarbij de partijen een andersoortige relatie met elkaar aangaan.

Figuur 3: Drie benaderingen van kunst sponsoring. Bron: McNicholas (2004).

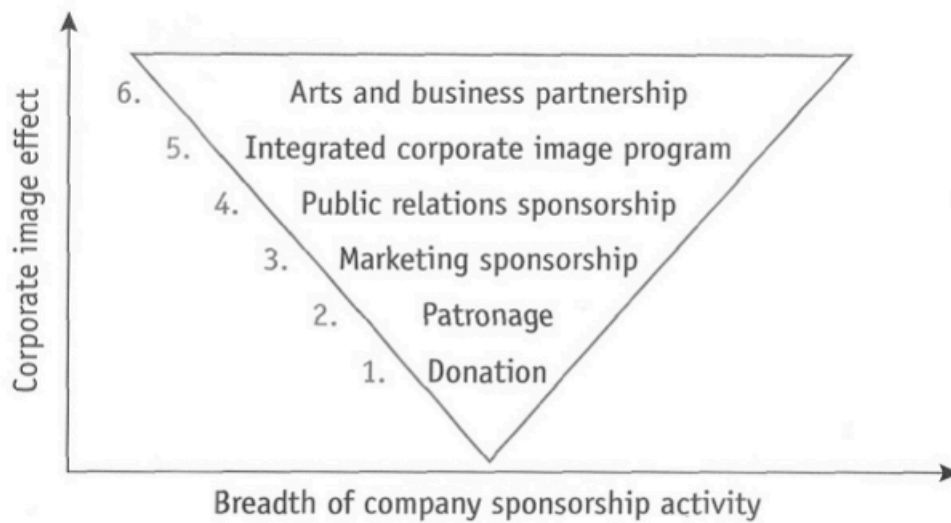
TABLE 1 THE THREE APPROACHES TO ARTS SPONSORSHIP			
Approach	1	2	3
Activity	Patronage	Marketing	Partnership
Focus	Giving	A deal	Image/brand
Basis	Donation	Business transaction	Mission and values

2.5 Verschillende niveaus binnen sponsorrelaties

Op basis van de verschuivingen binnen kunstsporing heeft McNicholas een framework ontwikkeld dat verschillende niveaus in sponsorrelaties omschrijft. McNicholas (2004, p.59-61) onderscheidt zes soorten sponsorrelaties: *donation*, *patronage*, *marketing sponsorship*, *public relations sponsorship*, *integrated corporate image program* en *arts and business partnership*. Elk niveau hoger wordt omschreven als een extra laag met een breder aanbod van de sponsoringactiviteit en een groter effect op het bedrijfsimago. Een belangrijke noot hierbij is dat niveau zes dus een optelling is van de voorgaande vijf niveaus, aangevuld met de kenmerken van niveau zes. Belangrijke hedendaagse verschuivingen in de kunstsector heeft zij meegenomen in haar onderzoek, waardoor het model aanknopingspunten biedt voor dit onderzoek.

Op welk niveau de sponsorrelatie zich bevindt, lijkt afhankelijk te zijn van wat het bedrijf als doel heeft en wat de presentatie-instelling het bedrijf als tegenprestatie kan en wil bieden. McNicholas (2004, p.60) omschrijft verschillende niveaus in sponsorrelaties bij kunstinstellingen en verbindt dit met bepaalde soorten bedrijfsactiviteiten die resulteren in specifieke voordelen voor het bedrijf. Niveau 1 heeft te maken met pure donatie, waar in principe geen directe tegenprestatie tegenover staat. Niveau 2 (*corporate patronage*) houdt entertainment en gastvrijheid voor het bedrijf in. Niveau 3 (*marketing sponsorship*) bevat de voordelen van niveau 2, uitgebouwd met bijvoorbeeld de mogelijkheid tot productpromotie aan specifieke doelgroepen. Niveau 4 (*public relations sponsorship*) bevat alle de voordelen uit voorgaande niveaus, aangevuld met een sterkere associatie met de kunstinstelling en een sterkere link met de doelgroep. Daarnaast wordt de relatie hechter, tweezijdig en gaat het om duurzamere relaties. Niveau 5 (*integrated corporate image program*) is een optelling van de voorgaande niveaus, aangevuld met een verhoogde interactie en een sterkere waardenassociatie. Bij dit niveau draait het wederom om een duurzame relatie, waarbij soms meerdere campagnes worden gesteund. Hierbij is soms al sprake van een *corporate partnership*. Niveau 6 staat tot slot voor de ultieme manier van samenwerken, waarbij de bedrijven de volledige potentie benutten om het bedrijf zichtbaar te maken. Het gaat om een tweezijdig partnerschap, waarbij beide bedrijven erg betrokken zijn en elkaar wederzijds beïnvloeden. Er is sprake van volledig op maat gemaakte activiteiten en er komt een sterkere waarden- en imagoassociatie tot stand binnen een langer tijdsverloop.

Figuur 4: Bedrijfssponsoring van de kunsten en de invloed op het bedrijfsimago. Bron: McNicholas (2004).



Het zesde niveau *arts and business partnership* beschrijft McNicholas (2004) als een nieuw soort relatie die is opgekomen in de laatste jaren van de vorige eeuw. Bij deze relatie kan worden gesproken over een partnerschap in plaats van een sponsorrelatie. Volgens McNicholas (2004, p.61) is er bij de niveaus 3, 4 en 5 (*marketing sponsorship*, *public relations sponsorship* en *integrated corporate image program*) sprake van een traditionele sponsorrelatie. Onder niveau 6 wordt een partnerschap verstaan, waarbij er een gezamenlijke onderneming of alliantie tussen het bedrijfsleven en de kunsten wordt vertegenwoordigt:

The delineation of this leading-edge sixth level of strategic cultural partnership represents a shared venture or alliance between business and arts, not necessarily using the word 'sponsorship' at all, a word which implies a transaction rather than a partnership. This type of partnership is not exclusively or predominantly on an economic rational basis, but incorporates many of the benefits of arts sponsorships at levels 1 to 5 and at level 6. At level 6, as at level 5, the fusion or appropriation of cultural or value archetypes may be possible. [...] Strategic matching of core values, a creative synergy of narrative and images, a sensitivity to appropriate 'sponsorship' strategies, and an intermeshing of arts and business activities, values and involvements may lead to optimum cultural fusion and effect on corporate image. I call this personalization or *customization* of the sponsorship or arts and business partnership. It is an ongoing, generative process, and it is increasingly a key factor in successful outcomes for businesses and the arts (McNicholas, 2004, p.61).

McNicholas (2004, p.63) omschrijft vier succesfactoren voor partnerschappen tussen kunstinstellingen en bedrijven, waarbij het zesde niveau van samenwerken als uitgangspunt wordt genomen:

- Het strategisch matchen van kernwaarden, imago en beoogd publiek en synergie van delen van hun missie
- Het ontwikkelen van tweezijdige, interactieve relaties; effectieve communicatie en compatibiliteit tussen de partijen op persoonlijk en uitvoerend niveau
- Het bouwen van duurzame relaties door de tijd heen. Deze oprechtheid en authenticiteit draagt bij aan het ontwikkelen van persoonlijke benaderingen en activiteiten.
- Creativiteit en *customization* wat betreft het benaderen, het management, de relatie, de activiteiten en materialen. Het vergt een gevoelige benadering om met elkaars waarden, bedrijf en fusie om te gaan.

Er zal moeten blijken of een *arts and business partnership* voor presentatie-instellingen de voordelen oplevert die het op zou moeten leveren volgens McNicholas. Zoals gezegd is een *arts and business partnership* volgens McNicholas een aanvulling op de eerste vijf soorten relaties. De lagen 3, 4 en 5 richten zich op traditionele sponsoring, waar presentatie-instellingen niet erg geschikt voor zijn. Er zal onderzocht moeten worden of enkel de kenmerken van een *arts and business partnership* –zonder de kenmerken van de eerste vijf lagen- een effectieve relatie opleveren voor beide partijen. Hoewel McNicholas beschrijft dat deze lagen elk een aanvulling zijn op elkaar, zijn er ook onderzoeken die hier niet over spreken en enkel de nieuwe soort relatie beschrijven. Veel onderzoeken stellen dat sponsorrelaties er in de 21^e eeuw anders uit moeten komen te zien. Ongeacht van wat instellingen kunnen realiseren op het gebied van traditionele sponsoring, pleiten zij voor het benutten van competenties, servicegericht en flexibel werken (Sawaga en Segal, 2000), het bieden van creatieve input (Weinstein en Cook, 2011) en aangaan van tweezijdige partnerschappen waarbij de kwalitatieve karakteristieken centraal staan (Smagina en Lindemanis, 2012). Deze onderzoeken lijken minder dan het onderzoek van McNicholas (2004) te pleiten voor een basis van traditionele sponsoring.

De nieuwe manier van samenwerken die beschreven wordt in allerlei onderzoeken (McNicholas, Sawaga en Segal, Weinstein en Cook, Smagina en Lindemanis) lijkt goed aan te sluiten op de kenmerken van presentatie-instellingen. Hoewel presentatie-instellingen minder kunnen bieden aan tegenprestaties op de gebieden *marketing* en *public relations*, kunnen zij wel van waarde zijn op andere gebieden, waar zij op maat gemaakte tegenprestaties kunnen bieden. Juist binnen een *arts and business partnership* zijn

tegenprestaties op maat mogelijk en zelfs gewenst. Het bieden van op maat gemaakte tegenprestaties noemt McNicholas (2004, p.61) *customization*. Dit raamwerk werkt als een instrument om bestaande sponsorrelaties aan te duiden en potentiële relaties te evalueren. Zeker voor presentatie-instellingen kan dit instrument van toepassing zijn, gezien de persoonlijke relatie met het bedrijf binnen een *arts and business partnership*. Dit instrument is bruikbaar om bedrijven af te laten stappen van transactionele sponsoring, en zich te gaan richten op een meer strategisch waarden gedreven partnerschap.

Smagina en Lindemanis (2012) hebben onderzoek gedaan naar wat kunstinstellingen kunnen bieden aan bedrijven, wat er verstaan wordt onder creatieve partnerschappen en de tweezijdige voordelen daarvan. Zij gaan sterk in op de voordelen voor het bedrijf om te werken binnen nieuwe soorten relaties. Net als McNicholas benadrukken zij dat de tijd vraagt om een nieuwe aanpak. Zij stellen dat het belangrijk is om te kijken naar de kwalitatieve karakteristieken, zoals het in staat zijn creativiteit en innovatie te gebruiken om als instelling te kunnen ontwikkelen en groeien. Hierdoor kan een effectieve en duurzame relatie tot stand komen. De omschrijving van Smagina en Lindemanis -mede door het benadrukken van de tweezijdige voordelen voor creatieve hedendaagse partnerschappen- lijkt sterk op een *arts and business partnership*, omschreven in het onderzoek van McNicholas. Smagina en Lindemanis beschrijven duidelijk de voordelen van deze tweezijdige partnerschappen, terwijl McNicholas daar minder nadruk op legt. Smagina en Lindemanis stellen dat hoewel personen binnen de creatieve industrie een andere 'creatieve identiteit' hebben en er genoeg vooroordelen over deze partnerschappen bestaan, er toch verschillende voordelen aan te wijzen zijn voor zowel de kunstsector als voor de bedrijven. Door het geven van financiële bijdragen, kunnen kunstinstellingen hun werk voortzetten waardoor de kunst toegankelijk blijft voor het publiek. Zo hebben de directe werknemers hier profijt van, maar ook de samenleving. De sponsor laat daarmee zien de kwaliteit van leven binnen de samenleving hoog in het vaandel te hebben staan, hetgeen hun bedrijfsimago kan verbeteren.

Smagina en Lindemanis (2012) spreken in hun onderzoek over relaties tussen de creatieve industrie en bedrijven, maar onder de term *creative industries* verstaan zij alle personen in de kunstsector, zowel de kunstinstellingen als de kunstenaars. Omdat deze termen door elkaar worden gebruikt in het onderzoek, lijkt het alsof er hiertussen geen onderscheid wordt gemaakt. Op bijvoorbeeld het gebied van product design is voor te stellen dat zowel werknemers van kunstinstellingen als kunstenaars hierbij van waarde kunnen zijn voor bedrijven. Geconcludeerd kan worden dat beide groepen dezelfde kenmerken bezitten om van waarde te zijn voor bedrijven. Smagina en Lindemanis (2012, p.1776) stellen dat er tussen de personen binnen de creatieve industrie en de bedrijven drie grote verschillen

zijn aan te wijzen. Personen binnen de creatieve industrie kunnen bedrijven leren om oplossingen te vinden in situaties die erg ambigu zijn en helpen om de creatieve energie voor innovatie los te laten. Verder wordt er gesteld dat ondernemers vaak doelen op niet-traditionele denkwijzen en dat juist personen binnen de creatieve industrie meer gedreven zijn nieuwe kansen grijpen en risico's te nemen (Schein, 1992 in Smagina en Lindemanis, 2012). Een ander belangrijk punt is dat personen binnen de creatieve industrie en professionals binnen bedrijven van elkaar verschillen qua missie. Hoewel werknemers van bedrijven vaak gedreven worden door het verdienen van geld, worden personen binnen de creatieve industrie gedreven door passie en esthetiek, ze zijn vaak van zichzelf nieuwsgierig en onderzoekend ingesteld. Smagina en Lindemanis (2012, p.1776) stellen dat als deze verschillen worden uitgesproken, geaccepteerd en op de juiste manier gebruikt, kunnen personen binnen de creatieve industrie van waarde zijn voor bedrijven.

Comunian (2009, p.208-209) spreekt over het partnerschap tussen de Italiaanse koffiebrander Illycaffè, kortweg Illy genoemd, en jonge kunstnaars. Illy heeft een duurzame relatie weten op te bouwen met jonge en bekende artiesten door bijvoorbeeld jonge kunstenaars het design voor de kopjes maken en designers hun koffiebars inrichten. Zo gaan deze twee partijen in gesprek over nieuwe, innovatieve manieren om over koffie en horecagelegenheden na te denken. Verder stelt Comunian (p.217) dat Illy drie maanden lang een galerie heeft geopend, gratis koffie aanbood aan bezoekers en hier het werk van de kunstenaars verkocht werd. Er kan geconcludeerd worden dat er binnen deze relatie wordt gericht op op maat gemaakte tegenprestaties, waarbij beide partijen profiteren. Door de hechte samenwerking wordt het merk Illy geassocieerd met de jonge kunstenaars. Er is voor te stellen dat een presentatie-instelling eenzelfde rol op zich neemt. Hoewel het geen kunstenaars betreft, hebben zij wel een creatieve visie en leren zij veel van kunst en het publiek binnen hun werkveld. Het is dus nodig dat presentatie-instellingen zoeken naar een partner die de identiteit, missie en visie van de instelling interessant vindt en zich hiermee wil associëren. Waarschijnlijk is het meer voorkomend dat een bedrijf zich wil associëren met jonge kunstenaars dan met een instelling waar kritiek centraal staat. Hiervoor is een duidelijke, slimme profilering nodig. Smagina en Lindemanis (2012, p.1776) stellen dat veel bedrijven daadwerkelijk banden leggen met de kunstsector, maar dat het vaak om eenmalige projecten gaat. Juist omdat dit op incidentele basis is, kan er geen gebruik gemaakt worden van het gehele scala aan voordelen.

Deze creatieve input die voor bedrijven van belang kan zijn, wordt ook door onderzoekers als Weinstein en Cook (2011) genoemd en beschreven. Binnen dit onderzoek worden niet alleen de kennis van kunstenaars en designers als voordeel beschreven, maar wordt er ook naar de kunst zelf gekeken: kunst kan een bedrijven veel leren over esthetiek, ambiguïteit,

diversiteit, chaos, verandering, lef en complexiteit (VanGundy en Naiman, 2007; in Weinstein en Cook, 2011). Weinstein en Cook (2011, p.6) stellen:

A social alliance provides a way for a business manager to develop critical skills in the organization's employees. The manager can use the arts as an instrument to facilitate team building, for communications training, for leadership development, problem solving and innovation. The manager can incorporate the arts in a strategic process of transformation, involving personnel development leadership, culture and identity, creativity and innovation and customer relations and marketing.

Sawaga en Segal (2000) geven in hun artikel een duidelijk overzicht van de gebeurtenissen in laatste 20 jaar van de vorige eeuw in zowel de bedrijfssector als de sociale sector en sluiten zich aan bij de verschuivingen in de relaties binnen kunstsporing. Vervolgens gaan zij in op een strategie voor allianties en stellen zij dat beide sectoren continu op zoek zijn naar mogelijkheden om uit te breiden op manieren die hun eigen kunnen overstijgen. Door een partnerschap aan te gaan kunnen organisaties flexibeler werken, competenties benutten, service bieden aan de klant en een groter geografisch gebied bedienen (p. 108). Toch benaderen beide sectoren partnerschappen anders en zijn er knelpunten aan te wijzen binnen een cross-sectorale aanpak. Sawaga en Segal (2000) stellen daarbij dat bedrijven vooral *opportunity-focused* zijn en tegenwoordig meer gericht op efficiëntie. Presentatie-instellingen zullen wegen moeten vinden om hieraan bij te dragen. Presentatie-instellingen lijken positieve kandidaten te zijn voor het aangaan van partnerschappen, aangezien zij in staat zijn om op maat gemaakte tegenprestaties te leveren en flexibel en creatief zijn.

2.6 Theoretisch model

Geen van de beschikbare literatuuronderzoeken benadert geeft inzicht in de mogelijkheden voor presentatie-instellingen om sponsorinkomsten te genereren. Omdat het model van Comunian ingaat op de verschillende gebieden waar kunstinstellingen van waarde kunnen zijn voor bedrijven, kan dit worden ingezet om tegenprestaties voor sponsoring te bepalen. Comunian behandelt in dit model niet alleen de gebieden van traditionele sponsoring (*marketing* en *public relations*) maar richt zich ook op andere gebieden, waardoor het voor presentatie-instellingen een bruikbaar model is. Op basis van de specifieke kenmerken van deze instellingen, zoals besproken in hoofdstuk I, zal dit model worden toegepast op deze groep in het bijzonder.

Het voordeel van het onderzoek van McNicholas is dat zij duidelijk aangeeft hoe de relatie op verschillende niveaus besproken kan worden. Zij werkt daarbij met de veronderstelling dat een relatie op niveau 6 (*arts and business partnership*) het meest effect heeft op het bedrijfsimago. Aan elk van de niveaus zitten bepaalde activiteiten verbonden. Wanneer een bedrijf het bedrijfsimago wil verbeteren en dit niveau tussen de twee bedrijven in de praktijk mogelijk is, is een *arts and business partnership* volgens McNicholas (2004) de meest effectieve relatievorm. Het nadeel van het model van McNicholas is dat alleen de soorten relaties worden besproken, maar niet wordt ingegaan op de mogelijke tegenprestaties die kunstinstellingen kunnen bieden. Verder spreekt zij ook niet over hoe er in praktijk invulling wordt gegeven aan de verschillende soorten sponsorrelaties. Dit onderdeel komt wel naar voren in het onderzoek van Comunian (2009, p.205). Zij omschrijft op welke vlakken een kunstinstelling van waarde kan zijn voor een bedrijf: *public relations, marketing, social corporate responsibility, production, innovation and research* en *human resources*. Echter omschrijft het onderzoek van Comunian geen niveaus en geeft het geen aanwijzingen voor hoe een optimale samenwerking tot stand komt of wat hieronder kan worden verstaan.

Verder is er één belangrijk punt waar geen van deze onderzoeken op ingaat, namelijk het onderscheiden van verschillende instellingen binnen de kunstsector. Zo werkt Comunian (2009, p.205) de verschillende gebieden uit waar kunstinstellingen van waarde kunnen zijn voor bedrijven, maar vermeldt zij niet bij hoe dit kan verschillen bij verschillende soorten instellingen. Het model zal aangepast moeten worden op de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen. Deze functies komen tot uiting in de omschrijving van kenmerken uit hoofdstuk I. Per gebied zal er worden bepaald welke beperkende en bevorderende factoren er zijn aan te wijzen om van waarde te kunnen zijn voor een bedrijf. Door het schetsen van de gebieden waarop presentatie-instellingen van waarde kunnen zijn voor bedrijven, kan dit een basis vormen voor de tegenprestaties die zij bieden aan hun sponsors. Er moet worden vermeld dat deze factoren worden bepaald op basis van de algemene kenmerken van presentatie-instellingen. Zoals beschreven vallen er veel diverse instellingen onder deze noemer, waardoor de conclusies niet voor elk van deze instellingen even bruikbaar zal zijn.

Comunian (2009, p.205) onderscheidt de volgende gebieden en deelgebieden waarop kunstinstellingen van waarde kunnen zijn voor bedrijven:

- *Public relations*: Betrokkenheid in de publieke ruimte, lobbyen en netwerken, media-aandacht, bedrijfsgastvrijheid, bedrijfsimago en reputatie.

- *Marketing*: Promotie, verkooppunten, adverteren, merk en imago, productdesign, merkwaarden, communicatie en klantcontact en markttuitbreiding.
- *Corporate social responsibility*: Sociaal imago van het bedrijf, maatschappelijk verantwoord ondernemen, bijdragen aan stedelijke vernieuwing en revitalisering van gemeenschappen en verbeteren van de lokale omgeving.
- *Production*: Creatieve industrieën, culturele producten, productdiversificatie, veelzijdige inzetbaarheid (diverse capaciteiten) en kennis.
- *Innovation and research*: Productinnovatie, creativiteit, onderzoek en design en artistieke samenwerking.
- *Human resources*: Betrokkenheid van het management, op kunst gebaseerde training, toegang tot cultuur voor werknemers, kwaliteit van de werkomgeving en bedrijfsinfrastructuur, participatie en een hogere betrouwbaarheid van het personeel en betrokkenheid van de gemeenschap.

Door de specifieke kenmerken van deze instellingen zijn er op bepaalde gebieden zowel beperkende als bevorderende factoren aan te wijzen. De belangrijkste factoren zullen in de tabellen worden genoemd. Uit deze resultaten is uiteindelijk een succesvolle sponsorstrategie te bepalen. Vanwege het ontbreken van literatuur omtrent sponsoring van deze instellingen, is het nodig de mogelijkheden te bepalen op basis van hun specifieke kenmerken. Het model van Comunian zal hiermee de leidraad vormen voor dit onderzoek. De uitkomst zal een toegepaste versie zijn van dit model, waardoor het inzicht zal geven over het sponsoren van presentatie-instellingen. Op basis van de beschrijving uit hoofdstuk I zal het toegepaste model worden gecreëerd. Deze zal ter verduidelijking nogmaals worden herhaald:

Presentatie-instellingen onderscheiden zich als groep doordat zij:

- kleinschalige non-profit instellingen zijn die zich richten op eigentijdse kunst en meerdere disciplines
- werk presenteren dat vaak gemaakt wordt door jonge, minder bekende kunstenaars
- flexibel zijn
- experimenteel zijn en voorhoedespelersrol innemen
- creatief en innovatief zijn
- een belangrijke schakelfunctie binnen de keten van kunstproductie hebben

PUBLIC RELATIONS

Gebieden waarop een kunstinstelling van waarde kan zijn binnen een bedrijf	Beperkende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen	Bevorderende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen
<i>Betrokkenheid in de publieke ruimte</i>	Relatief matige zichtbaarheid Kleiner bereik	Projecten realiseren in de publieke ruimte Banden met de lokale gemeenschap
<i>Lobbyen en netwerken</i>	Minder werknemers Minder grote netwerkkring	Snel inspelen op gebeurtenissen
<i>Media-aandacht</i>	Minder media-aandacht dan grote instellingen	Experimentele tentoonstellingen en werken
<i>Bedrijfs gastvrijheid</i>	Minder toegankelijk voor het grote publiek	Klantenbinding bevorderen
<i>Bedrijfsimago en reputatie</i>	Relatief matige zichtbaarheid Kleiner bereik	Specifiek niche publiek bereiken

MARKETING

Gebieden waarop een kunstinstelling van waarde kan zijn binnen een bedrijf	Beperkende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen	Bevorderende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen
<i>Promotie</i>	Relatief klein bereik en matige zichtbaarheid	Innovatieve en creatieve promotieconcepten en -ideeën bedenken
<i>Verkooppunten</i>	Minder bezoekers en publiek Vaak één locatie	Specifiek publiek bereiken
<i>Adverteren</i>	Relatief klein bereik en matige zichtbaarheid	Innovatieve en creatieve concepten bedenken
<i>Merk en imago</i>	Relatief klein bereik en matige zichtbaarheid	Sterke link met een specifieke doelgroep en niche publiek
<i>Productdesign</i>	Niet commercieel ingesteld	Creatieve, originele en experimentele input Kennis van esthetiek
<i>Merkwaarden</i>	Relatief klein bereik en matige zichtbaarheid	Innovatieve en creatieve concepten bedenken
<i>Communicatie en klantcontact</i>		Hechte band met eigen publiek Verschaffen van kennis Experimentele, onderzoekende instelling
<i>Markuitbreiding</i>	Relatief klein publiek	Specifiek niche publiek aanspreken

Zoals Comunian (2009) beschrijft richt traditionele sponsoring zich op de gebieden *public relations* en *marketing*. Hier hebben presentatie-instellingen moeite mee door hun relatief matige grootte, kleinere zichtbaarheid en niche doelgroep (De Zaak Nu, 2013). Toch zijn er op basis van de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen ook bevorderende factoren aan te wijzen. Een presentatie-instelling kan bijvoorbeeld van waarde zijn voor de bedrijfsgastvrijheid van de sponsor, te vinden onder het gebied *public relations*. In het geval van Maison Particuliere ligt op dit gebied de nadruk. De sponsoren –een bank, advocatenkantoor en bureau voor (kunst)verzekeringen- kunnen hier genieten van tegenprestaties waarbij gastvrijheid centraal staat. Maison Particuliere nodigt hun relaties uit voor lunches en speciale ontmoetingen. Verder mogen de sponsoren vrij gebruik maken van het huis, bijvoorbeeld als inspirerende ruimte om vergaderingen of brainstormsessies te houden (De Zaak Nu, 2013, p.52). Hiermee is de presentatie-instelling van waarde op de bedrijfsgastvrijheid van het sponsorende bedrijf. Omdat presentatie-instellingen klein zijn en in verhouding minder sponsoren nodig hebben, kunnen zij een hechtere band met hen opbouwen. Op deze manier kan er een meer intensieve, interactieve relatie ontstaan die tot een hoger niveau getild kan worden en voorbij gaat aan een traditionele sponsorrelatie.

Belangrijk bij de gebieden *marketing* en *public relations* is de merkenassociatie. Wanneer een sponsor doelt op deze gebieden wil hij zijn merk, imago en publiek verbinden met de kunstinstelling. Echter wordt in Nederland een presentatie-instelling gezien als een kritische instelling. De term 'kritiek' heeft hier geen positieve lading, hoewel het in Groot-Brittannië wordt verkocht als vernieuwend, hip, fris en jong (De Zaak Nu, 2013, p.73). Geconcludeerd kan worden dat dit enigszins bijdraagt aan de problematiek waar de instellingen mee kampen. Om dit te veranderen, is een cultuuromslag nodig. Een slimme aantrekkelijke profilering kan bijdragen aan een imagoverandering.

Een ander belangrijk punt is dat alleen door het sponsoren van kunstinstellingen het kunstpubliek bereikt kan worden, omdat dit een geheel ander publiek is dan het publiek dat bijvoorbeeld wordt bereikt door sportsponsoring. Dit is vaak een ander publiek, waardoor er kansen aan te wijzen zijn. Arts and Business (2005, p.4) stelt dat onder het specifieke kunstpubliek zich een groot aantal *opinion formers* bevinden, die bij andere sponsorgebieden niet terug te vinden zijn. Er wordt dan ook gesteld 'Sponsoring the arts is the best way to attract influential people' (Arts and Business, 2005, p.4).

Op het gebied *marketing* hebben presentatie-instellingen te maken met ongeveer dezelfde knelpunten als op het gebied *public relations*. De meest bepalende beperkende factoren zijn de relatief matige zichtbaarheid en een het kleine bereik. Deze twee factoren hebben

een enorme impact op de deelgebieden promotie en verkooppunten. Wel zou een presentatie-instellingen de sponsor bijvoorbeeld kunnen helpen bij het bedenken van een innovatief en creatief concept. Dit geldt bijvoorbeeld voor het deelgebied productdesign. Koffiebrander Illy volgt deze strategie ook (Comunian, 2009). Illy sponsort een groot aantal jonge kunstenaars en als tegenprestatie bedenken de jonge kunstenaars nieuwe designs voor de koffiekopjes en verzorgen zij de meubels en inrichting van de Illy koffietenten. Ook presentatie-instellingen zouden deze rol van productontwikkeling op zich kunnen nemen. Ondernemerschap vormt hierbij de basis. Belangrijk om te stellen is dat deze samenwerking voordelen oplevert voor beide partijen en dat de partijen elkaar versterken. Hierbij is wederzijds vertrouwen een belangrijke factor.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Gebieden waarop een kunstinstelling van waarde kan zijn binnen een bedrijf	Beperkende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen	Bevorderende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen
<i>Sociaal imago van het bedrijf</i>	Relatief klein bereik Matige zichtbaarheid	Investeren in kunst Belang van kunst tonen aan omgeving
<i>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</i>	Relatief klein bereik Matige zichtbaarheid	Investeren in kunst Belang van kunst tonen aan omgeving Creatieve oplossingen
<i>Bijdragen aan stedelijke vernieuwing en revitalisering van gemeenschappen</i>	Relatief klein bereik	Bruisende culturele centra creëren Optiewaarde Presentatie-instellingen kunnen d.m.v. kunst projecten opzetten die buurten verbeteren
<i>Verbeteren van de lokale omgeving</i>		Toont dat het bedrijf zich inzet voor kunst, experiment, kritiek Creatieve concepten bedenken voor verbetering omgeving

Zoals gezegd richt traditionele sponsoring zich op de gebieden *public relations* en *marketing*. Echter lijken deze vormen voor presentatie-instellingen minder effectief te zijn (Comunian, 2009, p.204). Hierdoor ervaren zijn dan ook problemen met het aantrekken van sponsors. Daarom is het model van Comunian erg bruikbaar, omdat het ook de andere gebieden onderzoekt waar presentatie-instellingen van waarde kunnen zijn voor bedrijven. Het volgende gebied is *corporate social responsibility*. Dit gebied deelt

Comunian op in het sociale imago van het bedrijf, maatschappelijk verantwoord ondernemen, bijdragen aan stedelijke vernieuwing en revitalisering van gemeenschappen en het verbeteren van de lokale omgeving. Op deze gebieden kunnen presentatie-instellingen een bijdrage leveren. Bij het sponsoren van een presentatie-instelling kan een sponsor vragen om een op maat gemaakte tegenprestatie, zo kan hij bijvoorbeeld de instelling vragen om mee te denken over buurtprojecten om zo de lokale gemeenschap te betrekken. Vaak hebben de maatschappelijke organisaties, zoals scholen, ziekenhuis en woningcorporaties maar ook kunstinstellingen, meer contact met de lokale gemeenschap omdat zij dienen voor het maatschappelijk belang en dit hun werkveld is. Vaak kunnen zij dan ook beter omgaan met deze groep en worden projecten opgezet vanuit een maatschappelijk perspectief, in plaats vanuit een commercieel standpunt. Verder doet een sponsor er goed aan om bruisende culturele centra te creëren. Dit levert niet alleen voordeel op voor hun eigen werknemers, maar kan dit ook bijdragen aan de visie van een bedrijf. Zo hecht bijvoorbeeld ASML veel waarde aan hun personeel en tonen ze dat door te zorgen voor een gezonde en aantrekkelijke omgeving. Om die reden sponsoren zij veel sport- en kunstorganisaties.

PRODUCTION

Gebieden waarop een kunstinstelling van waarde kan zijn binnen een bedrijf	Beperkende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen	Bevorderende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen
<i>Creatieve industrieën</i>		
<i>Culturele producten</i>	Niet commercieel ingesteld	Vernieuwende blik omdat zij denken van een esthetisch oogpunt in plaats vanuit een commerciële perspectief
<i>Productdiversificatie</i>	Niet commercieel ingesteld Minder gericht op wat het grote publiek wil	Trends volgen Kennis van esthetiek Kennis van het niche kunstpubliek
<i>Veelzijdige inzetbaarheid (diverse capaciteiten)</i>		Kennis van veel processen omtrent het presenteren van (hedendaagse) kunst
<i>Kennis</i>	Geen kennis betreft verkopen, geen commercieel perspectief	Trends volgen Kennis van esthetiek Kennis van het niche kunstpubliek

Naast de tegenprestaties op de bedrijfsgebieden *public relations*, *marketing* en *corporate social responsibility* kunnen er ook tegenprestaties worden geboden op de interne bedrijfstakken *production*, *innovation and research* en *human resources*. Wat opvalt aan het gebied *production*, is dat er duidelijk verschillen zijn aan te duiden tussen presentatie-instellingen en sponsors. Het belangrijkste verschil op het gebied *production* is dat presentatie-instellingen tentoonstellingen en werken (laten) maken vanuit een puur artistiek autonoom perspectief. Zij zijn er niet op gericht deze kunst te verkopen en proberen vaak ook niet de grote massa te bereiken. De kunst of tentoonstelling wordt dan ook niet gemaakt vanuit een bepaalde vraag, maar vanuit de visie van de kunstenaar of curator. Dit spanningsveld wordt duidelijk beschreven in het onderzoek van Smagina en Lindemanis (2012). Allereerst moet gesteld worden dat Smagina en Lindemanis spreken over relatie tussen de creatieve industrie en bedrijven, maar onder de term *creative industries* verstaan zij alle personen in de kunstsector, zowel de kunstinstellingen als de kunstenaars. Omdat deze termen door elkaar worden gebruikt in het onderzoek, lijkt het alsof er hiertussen geen onderscheid wordt gemaakt. Het meest belangrijke verschil dat zij benoemen tussen bedrijven en personen in de creatieve industrie is het verschil in visie. Hoewel werknemers van bedrijven vaak gedreven worden door het verdienen van geld, wordt de creatieve industrie (kunstenaars en werknemers van kunstinstellingen) gedreven door passie en esthetiek. De creatieve industrie is vanuit zichzelf nieuwsgierig en onderzoekend ingesteld. Daarnaast zijn ze meer gewend en geneigd risico's te nemen. Smagina en Lindemanis (2012, p.1776) stellen dat als deze verschillen worden uitgesproken, geaccepteerd en op de juiste manier gebruikt, de creatieve industrie van waarde kan zijn voor bedrijven.

Niet alleen bij bedrijven kunnen presentatie-instellingen meerwaarde creëren op bepaalde gebieden. Via gemeenten en maatschappelijke organisaties is het ook mogelijk om opdrachten te verkrijgen. Deze aanpak wordt bijvoorbeeld gehanteerd door het Kunstencentrum Signe in Heerlen. Zij verdienen bij met het realiseren van muurschilderingen in de openbare ruimte. In plaats van het inhuren van een reinigings- of schilderbedrijf door de gemeente, krijgt de kunstinstelling de opdracht op een creatieve manier tunnels, muren en viaducten op te knappen (Lent en Kammer, 2013). Een ander voorbeeld dat gegeven wordt door Lent en Kammer (2013) is het adviseren van gemeenten bij de inrichting van openbare ruimten, zoals het CBK Zeeland doet.

INNOVATION AND RESEARCH

Gebieden waarop een kunstinstelling van waarde kan zijn binnen een bedrijf	Beperkende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen	Bevorderende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen
<i>Productinnovatie</i>	Niet commercieel ingesteld	Vernieuwende blik Werken vanuit esthetisch standpunt
<i>Creativiteit</i>	Niet commercieel ingesteld	Vernieuwende blik Werken vanuit esthetisch standpunt
<i>Onderzoek</i>		Onderzoekende instelling
<i>Design</i>	Niet commercieel ingesteld	Vernieuwende blik Werken vanuit esthetisch standpunt
<i>Artistieke samenwerking</i>		Contacten kunstsector Werken altijd met levende kunstenaars, waardoor zij veel contacten hebben

Het gebied *innovation and research* heeft duidelijke overeenkomsten met het gebied *production*. Binnen dit gebied staan productinnovatie, creativiteit, onderzoek, design en artistieke samenwerking centraal. Het is belangrijk te stellen dat de presentatie-instelling en bedrijf werken vanuit verschillende perspectieven: presentatie-instellingen werken vanuit een artistiek oogpunt en bedrijven zijn vaak gericht op het maken van winst. Deze vormen dan ook voor het grootste deel de beperkende factoren binnen dit gebied. Toch kunnen deze verschillen worden omgezet naar voordelen. Presentatie-instellingen zijn vrijwel altijd bezig met esthetiek en volgen zij de trends. Daarbij durven zij innovatief te werken en risico's te nemen. Zij hebben verstand van wat het (kunst)publiek aantrekkelijk vindt en weten hierop in te spelen. Op het gebied van productinnovatie, creativiteit en design hebben zij sponsors veel te bieden. Servicegerichte, op maat gemaakte tegenprestaties staan hierbij centraal.

HUMAN RESOURCES

Gebieden waarop een kunstinstantie van waarde kan zijn binnen een bedrijf	Beperkende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen	Bevorderende factoren voor het bereiken van meerwaarde aan de hand van de kenmerken van presentatie-instellingen
<i>Betrokkenheid van het management</i>	Kunst van presentatie-instellingen is wellicht te experimenteel voor een willekeurig publiek	Mogelijkheid tot aanbieden van op maat gemaakte trainingen omtrent samenwerking, teambuilding, betrokkenheid et cetera
<i>Op kunst gebaseerde training</i>	Kunst van presentatie-instellingen is wellicht te experimenteel voor een willekeurig publiek	Mogelijkheid tot aanbieden van op maat gemaakte trainingen omtrent creativiteit, samenwerking, teambuilding, generaties, identiteit, kernwaarden, talent, persoonlijke ontwikkeling, patronen doorbreken, nieuwe perspectieven, betrokkenheid et cetera
<i>Toegang tot kunst en cultuur voor werknemers</i>	Kunst van presentatie-instellingen is wellicht te experimenteel voor een willekeurig publiek	Gratis toegang Rondleidingen Avondopenstellingen Previews
<i>Kwaliteit van de werkomgeving en bedrijfsinfrastructuur</i>		Effectieve werkomgeving bieden Esthetiek
<i>Participatie en een hogere betrouwbaarheid van het personeel</i>		Mogelijkheid tot aanbieden van trainingen die participatie, teambuilding, gedrevenheid, persoonlijke ontwikkeling en betrokkenheid bevorderen
<i>Betrokkenheid met de gemeenschap</i>	Relatief klein bereik	Projecten binnen de gemeenschap realiseren

Eén van de meest interessante gebieden waar een presentatie-instelling van waarde kan zijn voor een bedrijf is op het gebied van *human resources*. Omdat een presentatie-instellingen zich vaak richt op een niche kunstpubliek, is het moeilijk is om deze kunst te tonen aan de medewerkers en klanten van een willekeurig sponsorbedrijf. Hoewel de kunst misschien te experimenteel is voor het grote publiek, kan een presentatie-instelling

meer bieden dan dat. Zo biedt MU een workshop aan genaamd Guilty Pleasure. Deze workshop is gericht op het maken van fouten, het kleuren buiten de lijntjes. Deelnemers worden tijdens de workshop gedwongen uit hun comfortzone te stappen en fouten te maken, waardoor het creatieve proces uiteindelijk versterkt wordt. Deze workshop werd bijvoorbeeld door een octrooibureau gedaan. De werknemers van dit bureau vonden het dusdanig moeilijk om los te laten en fouten te maken, vanwege hun vastgeroeste werkpatronen. Op deze manier kan een presentatie-instelling van waarde zijn voor het bedrijf en deze workshop mogelijk aanbieden als tegenprestatie bij sponsoring. Per bedrijf wordt er door MU gekeken naar wat het bedrijf doet en wil bereiken. Hier wordt de workshop op aangepast en op deze manier wordt er een op maat gemaakt programma aangeboden. Op deze manier kan er ook een niet specifiek kunstpubliek worden bereikt. Ook door middel van trainingen en workshops omtrent creativiteit, samenwerking, teambuilding, generaties, identiteit, kernwaarden, talent, persoonlijke ontwikkeling, patronen doorbreken, nieuwe perspectieven en betrokkenheid kunnen presentatie-instellingen hun sponsoren nieuwe inzichten bieden.

Zoals al werd aangehaald bij het voorbeeld van de Guilty Pleasure workshop, kan een presentatie-instelling een op maat gemaakt programma creëren voor hun sponsoren. Dit is volledig afhankelijk van de wensen van de sponsor en wat de kunstinstelling kan bieden. Op deze manier kan kunst 'influence workers on the first, individual level (development or creativity and innovation, raising self-esteem, motivation, even reduction of absenteeism because of illness), second, change and facilitate better interpersonal level (communication between individuals, dissimilar and diverse groups, creation of shared space and community, etc.) and third, the most advanced level is organizational one – where engagement of Arts, by providing deeper inquiry into business issues and encouraging creative solutions and introducing of new products and services can facilitate rapid development and growth, change and transformation of the organization as well as to improve corporate image and reputation of the company' (Tillteurope, 2008 in Smagina en Lindemanis, 2008). Geconcludeerd kan worden dat presentatie-instellingen -vanwege hun innovatieve karakter, creativiteit, netwerk en matige grootte- goed kunnen omspringen met het bieden van op maat gemaakte tegenprestaties. Wel moet gesteld worden dat de kunst binnen presentatie-instellingen experimenteel is en vaak gericht is op het specifieke kunstpubliek. Daardoor wordt het wellicht niet begrepen door alle werknemers van bedrijven. Wel biedt dit uitdagingen en kan er met behulp van workshops, rondleiding en extra informatie een beter begrip ontstaan voor de kunst.

Presentatie-instellingen kunnen allerlei services en workshops aanbieden aan hun sponsoren, voornamelijk doordat zij erg klein zijn en gewend zijn om hecht samen te

werken met partners, kunnen zij bepaalde programma's beter aanbieden dan grotere instellingen. Het is belangrijk om te beseffen dat servicegericht werken, vragen oproept omtrent de culturele en ethische waarden van kunst. Toch stelt Comunian (p. 204) dat het een zinvolle oefening is voor fondsenwervers binnen kunstinstellingen om de structuren en behoeften van bedrijven te analyseren en te bekijken hoe kunstinstellingen van waarde kunnen zijn door de bedrijven een zinvolle tegenprestatie te bieden.

Weinstein en Cook (2011, p.6) geven in hun onderzoek een aantal voorbeelden van bedrijven die gebruik maken van kunst en kunstinstelling om bedrijfsproblemen op te lossen en kritische vragen te onderzoeken:

[...] in 1999 Unilever introduced its Catalyst program to facilitate employee and organizational development. The principle underlying Catalyst is the use of artists, arts organizations, and the artistic process as a way to solve business problems and explore critical issues. Unilever's employees participate in a variety of arts activities, including visual arts, poetry, photography, playwriting, circus performance, and jazz. The goal is to enhance willingness to innovate and experiment. The Catalyst program complements Unilever's conventional human resources training.

Er kan dus gesteld worden dat Unilever kunst inzet als instrument om de werknemers bepaalde skills -zoals innovatief en experimenteel werken- aan te leren. Het management van Unilever beweert dat de verhoogde creativiteit bij werknemers heeft gezorgd voor een verandering in perceptie en betere keuzes (Darso, 2004 in Weinstein en Cook, 2011, p.6). Hierdoor kan worden gesteld dat deelname aan kunstactiviteiten positief kan bijdragen aan de bedrijfsvoering.

2.7 Het vormgeven van de sponsorrelatie

Naast het in kaart brengen van de beperkende en bevorderende factoren voor het creëren van meerwaarde bij presentatie-instellingen, zal er ook gekeken worden naar hoe sponsorrelaties moeten worden ingericht. Zoals de onderzoeken van McNicholas (2004), Smagina en Lindemans (2012), Sawaga en Segal (2000) duidelijk naar voren laten komen, is dat sinds de afgelopen jaren er allerlei nieuwe soorten sponsorrelaties zijn bijgekomen. Deze nieuwe vormen richten zich op relaties waarbij er sprake is van servicegericht en flexibel werken (Sawaga en Segal, 2000), het bieden van creatieve input (Weinstein en Cook, 2011) en het aangaan van tweezijdige partnerschappen, waarbij de kwalitatieve karakteristieken centraal staan (Smagina en Lindemans, 2012). McNicholas (2004) omschrijft zoals eerder vermeld zes niveaus van sponsorrelaties. Op het zesde niveau (*arts and business partnerships*) is het effect op het bedrijfsimago het grootst. McNicholas

(p.60) beschrijft een relatie op dit niveau als een tweezijdig partnerschap, waarbij beide bedrijven erg betrokken zijn en elkaar wederzijds beïnvloeden. Daarbij worden volledig op maat gemaakte activiteiten bedacht en komt er een sterkere waarden- en imagoassociatie tot stand over een langere tijdsperiode. Uit de duidelijke beschrijving van McNicholas kan worden geconcludeerd dat zij niet doelt op traditionele sponsoring die alleen gebaseerd is op de door Comunian beschreven gebieden *marketing* en *public relations*.

Hoewel het erg verleidelijk is om de modellen van Comunian en McNicholas in één model te laten integreren, zal dit niet worden gedaan binnen dit onderzoek, omdat uit de theorie geconcludeerd kan worden dat alleen deze relatie op het zesde niveau het meest effectief werkt bij deze instellingen. Zeker voor presentatie-instellingen kan er gesteld worden dat deze relatievorm goed toepasbaar is, vanwege hun flexibiliteit en kleinschaligheid zijn zij namelijk in staat om op maat gemaakte tegenprestaties te bieden aan bedrijven. Bij de eerste vijf niveaus die McNicholas beschrijft in haar model, draait het namelijk enkel om donaties, patronage en traditionele sponsoringvormen. In de praktijk is gebleken dat deze instellingen daar niet voor geschikt zijn (De Zaak Nu, 2013). Omdat het model van deze relaties koppelt aan de mate van verbetering van het bedrijfsimago, is enkel de indeling van niveaus van dit model bruikbaar voor dit onderzoek. Binnen dit onderzoek zal niet worden gekeken naar het bedrijfsimago, maar juist naar het creëren van meerwaarde op interne bedrijfsgebieden.

Doordat een relatie op dit zesde niveau van McNicholas, erg goed aansluit bij de kenmerken van presentatie-instellingen is het een voor de hand liggende keuze om een sponsorrelatie op deze manier vorm te geven. Daarbij komt dat deze relatievorm goed past bij het toevoegen van waarde op de bedrijfsgebieden *production, innovation and research* en *human resources*.

HOOFDSTUK III: Toetsing van conclusies aan praktijkervaring De Zaak Nu

In dit onderzoek worden de onderzoeksresultaten voornamelijk gebaseerd op wetenschappelijke bronnen. Omdat in de praktijk pas zal blijken of de conclusies en aanbevelingen bruikbaar zijn voor de instellingen, zijn er een aantal vragen voorgelegd aan Astrid Schumacher, de directiesecretaris van De Zaak Nu, de belangenbehartigingsorganisatie voor presentatie-instellingen. In dit hoofdstuk zullen enkel de antwoorden op de gestelde vragen aan bod komen. In hoofdstuk VI zullen deze resultaten worden bediscussieerd in het licht van de literatuur uit eerdere hoofdstukken. Omdat alle presentatie-instellingen erg divers zijn en uiteenlopende doelstellingen hebben, is er gekozen voor De Zaak Nu, omdat zij een betere globale inschatting kunnen maken van de bruikbaarheid van de uitkomsten van onderzoek. Door de beperkte hoeveelheid tijd, is de keuze gemaakt geen presentatie-instellingen te interviewen. Het interviewen van een klein aantal instellingen zou –doordat de instellingen onderling sterk verschillen– daarom niet voldoende valide resultaten opleveren. Er is daarom niet gekozen voor het interviewen van verschillende presentatie-instellingen. Vervolgonderzoek zou de gedachten van presentatie-instellingen omtrent de resultaten moeten beoordelen.

Via e-mail zijn de voorlopige conclusies voorgelegd en zijn er een aantal vragen gesteld aan Astrid Schumacher, directiesecretaris van De Zaak Nu. Uit de resultaten van het toegepaste model bleek dat instellingen meerwaarde kunnen creëren op het gebied van *production, innovation and research* en *human resources*. Zij zouden zich kunnen richten op het aanbieden van verschillende services, zoals trainingen, workshops en kennisdeling van kunst, design, esthetiek en trends. Een belangrijk onderdeel van dit servicegerichte werken, is dat de instellingen achter deze strategie moeten staan. De volgende vraag werd daarom voorgelegd aan Astrid Schumacher: ‘Denkt u dat presentatie-instellingen openstaan voor een strategie die zich baseert op servicegericht werken, omdat dit wellicht knelt met de missie en visie van deze instellingen om zich autonoom te richten op kunst?’. De eerste vraag beantwoordde Astrid Schumacher door te stellen dat zij van mening is dat ‘het juist interessant kan zijn, met name in het kader van het ontwikkelen van lange termijn relaties met bedrijven, het gesprek op gang te brengen tussen presentatie-instellingen en bedrijven om te zien waar een win-win situatie kan ontstaan’. Astrid Schumacher lijkt voorstander te zijn van lange termijn sponsorrelaties, tweezijdige voordelen en wederzijdse beïnvloeding, maar stelt dat de partijen hiervoor eerst het gesprek met elkaar moeten aangaan. Vooral het benadrukken van een win-win situatie kan ervoor zorgen dat de instellingen open zullen staan voor deze strategie. Astrid Schumacher gaat ook in op de motieven en belangen van de bedrijven voor sponsoring en stelt dat ‘bedrijven weldegelijk interesse hebben om bijvoorbeeld in het kader van teambuilding

specifieke/thematische rondleidingen te krijgen om onderwerpen op een andere manier bespreekbaar te maken'. Verder stelt zij: 'Ook zijn er bedrijven die hun relaties kaarten willen aanbieden voor speciale rondleidingen, exclusieve avondopenstellingen, symposia of workshops. Hiermee gaat zij dieper in op de op maat gemaakte tegenprestaties die presentatie-instellingen hun sponsors kunnen bieden. Astrid Schumacher geeft aan dat presentatie-instellingen ook tegenprestaties kunnen bieden die invloed hebben op de klanten van het sponsorbedrijf, om bijvoorbeeld het bedrijfsimago te verbeteren. Echter stelt zij wel: 'Soms kosten deze tegenprestaties de presentatie-instellingen meer geld dan beschikbaar is'. Hiervoor is het van belang dat de kosten voor dergelijke evenementen goed in kaart worden gebracht, zodat er eigen inkomsten gegenereerd kunnen worden.

De tweede vraag was erop gericht de bruikbaarheid van de resultaten in kaart te brengen. Hierbij ging het niet over de welwillendheid van de instellingen, maar om de bruikbaarheid van deze strategie, mits deze zou worden toegepast door de instellingen: 'Denkt u dat het model en de conclusies een mogelijk praktische bruikbaarheid hebben voor de instellingen?' Astrid Schumacher stelt: 'Ik ben het er mee eens dat de presentatie-instellingen met een laboratorium functie/experimenteel karakter geschikt zijn om met een bedrijf mee te denken over innovatieve oplossingen of over gebruik van materialen, ontwikkeling van nieuwe producten. Een presentatie instelling heeft alleen niet altijd toegang tot deze bedrijven en zijn niet altijd op de hoogte van de meest recente ontwikkelingen binnen specifieke bedrijven. Als er een bemiddelaar zou zijn die instelling kan verbinden met specifieke bedrijven zou dat de samenwerking kunnen stimuleren. Bemiddelingskosten kunnen echter een drempel zijn'. Hieruit komt een duidelijk knelpunt uit de praktijkervaring naar voren.

Tot slot is er gevraagd naar de knelpunten die presentatie-instellingen ondervinden en naar welke informatie er wordt gevraagd: 'Welke informatie wordt er vooral vanuit de instellingen gevraagd? Hebben zij moeite met het bedenken/overbrengen van de juiste tegenprestaties of ondervinden zij juist problemen met het vinden/aantrekken van de juiste sponsors?' Voordat de onderzoeken van De Zaak Nu werden gepubliceerd, ontbrak het aan enige informatie omtrent presentatie-instellingen en sponsoring. Astrid Schumacher stelt: 'Instellingen beschikken niet altijd over voldoende tijd/(financiële) middelen om onderzoek te doen naar het vinden van nieuwe relaties/nieuwe samenwerkingspartners. Er leeft over het algemeen nog veel onzekerheid of de aangeboden tegenprestaties een bedrijf voldoende tegemoet komen. Daarbij zijn de kosten van tegenprestaties soms hoger dan het aanwezige budget'.

Verder benadrukt Astrid Schumacher dat op het gebied van sponsoring bij presentatie-instellingen de vraag veel groter is dan het aanbod. Toch leeft bij presentatie-instellingen de vraag om in contact te komen met bedrijven en organisaties om langdurige relaties mee op te bouwen. Zij verwacht dat bedrijven voornamelijk moeite hebben met het ondersteunen van compleet nieuwe partijen en dat het aantal aanvragen voor sponsoring overweldigend is.

Uit de verkregen antwoord valt op te maken dat Astrid Schumacher, directiesecretaris van De Zaak Nu, positief tegenover het uitvoeren van een servicegerichte strategie staat. Zeker het aanbieden van op maat gemaakte tegenprestaties ziet zij als een interessante en effectieve strategie. Om ervoor te zorgen dat presentatie-instellingen achter deze strategie zullen staan, moeten de wederzijdse voordelen worden benadrukt. Als voornaamste struikelblok bij deze strategie noemt zij dat de toegang tot bedrijven moeilijk te verkrijgen is. Daarbij weten instellingen niet altijd hoe zij deze bedrijven moeten benaderen. Hier blijkt onder andere het gebrek aan ondernemerschap. Zoals eerder vermeld is hiervoor een oplossing te bedenken: de instellingen worden door servicegericht te werken gedwongen hun marktwaarde te leren kennen en deze over te brengen. Dit kan in de toekomst zorgen voor een meer ondernemende instelling. Er zal daarvoor een investering moeten worden gedaan om de mogelijkheden op het gebied van sponsoring te onderzoeken.

HOOFDSTUK IV: CASESTUDY: MU Eindhoven

Dit hoofdstuk zal het theoretisch kader en het toegepaste model opnieuw gebruiken en bekijken of deze bruikbaar zijn als instrument om voor MU een passende strategie voor sponsoring te vinden. Hiermee zal de praktische bruikbaarheid van het model getest worden. Zoals beschreven zijn presentatie-instellingen erg verschillend van elkaar op vele terreinen. Daarom zal bij deze casestudy allereerst worden onderzocht wat de kenmerken zijn van MU en hoe deze mogelijk verschillen van de algemene kenmerken en functies. Op basis daarvan zal er worden gekeken in hoeverre de uitkomsten uit de literatuur voor MU bruikbaar zijn.

4.1 Missie & visie

MU kan als volgt worden omschreven:

‘Een bevlogen, eigenzinnig en zelfbewust verhaal dat zich in de vijftien jaar van MU’s bestaan heeft gevormd. Een verhaal dat iedereen verstaat, niet alleen degenen die de taal van de kunst spreken. Een verhaal vol passie en energie, richting en pit, met vaak een optimistische visie maar ook wel eens een kritische toon. [...] Verhalen die het verhaal van MU zelf - als de avontuurlijke gids die het kompas niet op het centrum van de hedendaagse kunst richt, maar de er omheen liggende buitenwijken verkent - onderstrepen. MU als de gids die geen handboek op zak heeft waarin alles dat ze op haar speurtochten tegenkomt exact beschreven en ingedeeld staat, maar dit heeft ingeruild voor een notitieblokje en een camera (het mag ook een smartphone zijn) om dat wat ze tegenkomt in kaart te brengen of op z’n minst te verzamelen. Een gids die overigens niet één persoon is, maar een manier van kijken en denken vertegenwoordigt, die nieuwsgierig en multidisciplinair is, open en experimenteel’ (MU, 2013). Over de kunst stelt MU (2013, p.6) dat ze ‘een gids zijn voor de buitenwijken van de hedendaagse kunst’. Verder wordt er gesteld dat ze ‘kunst midden in het dagelijks leven plaatsen.’ Daarbij richten zij zich op creatieve praktijken als vernieuwend, discipline overstijgend en onderzoekend. Het verschil met andere presentatie-instellingen wordt ook genoemd in het jaarwerkplan en is dat zij ‘verder reiken dan het domein van de vrije vormgeving, popcultuur, nieuwe media en architectuur’ (MU, 2013, p.6). Verder geeft MU aan dat ze werken met een netwerk van zowel nationale als internationale kunstenaars, curatoren, media en instellingen (p.7). Ze realiseren zich dat ‘het onze opdracht is om ondernemend te investeren in nieuwe presentatieconcepten en ontwikkelingen, die vertegenwoordigd worden door jonge veelbelovende makers en die toegankelijk moeten zijn voor een breed publiek’ (p.6). Het doel van MU is ‘het ontwikkelen en realiseren van jaarlijks ruim tien projecten die het publiek op innovatieve wijze, maar ook heel zintuiglijk prikkelen, soms van confronterende of esthetische aard,

dan weer omdat ze vrolijk of tot nadenken stemmen. MU heeft geen hoge drempel; het werk dat getoond wordt is herkenbaar maar ook gelaagd, waardoor zeer uiteenlopende publieksgroepen er iets in vinden wat bij hun belevingswereld aansluit' (p.7).

4.2 Sponsorbeleid

Over ondernemerschap wordt er gesteld dat MU (2013, p.22) 'met name op het gebied van educatie en het uitwisselen van expertise en advies in denktanks, commissies en creatieve teams door directie en projectleiders MU zich nog ondernemender kan opstellen'.

Over sponsoring wordt geschreven in het jaarwerkplan dat MU in 2014 een partnerplan wil opstellen voor ondernemers en publiek, waarbij actief zal worden gezocht naar co-financiers. 'Partnerschappen kunnen variëren van vijfhonderd tot enkele duizenden euro's per jaar. Co-financiers biedt MU de gebruikelijke tegenprestaties, zoals naamsvermelding en links in alle communicatieve uitingen zowel online als in drukwerk, gebruik van MU ruimtes voor vergaderingen en presentaties en exclusieve voorbezoeken. Maar het liefst biedt MU partners specifieke 'tegenprestaties' die voortgekomen uit waar MU inhoudelijk sterk in is: het ontdekken, koppelen en laten ontkiemen van hedendaagse hybride talenten. Dat kan variëren van gast-curatorschappen tot advies, en van co-producties tot uitwisselingen. MU realiseert zich dat haar inhoudelijke sterke punten ook parallellen kent met het ondernemerschap van een deel van het bedrijfsleven in de Brainport regio. Deze MU mentaliteit gaan we de komende jaren beter over het voetlicht brengen om zo zakelijke geestverwanten te vinden. Ondernemers zijn minstens zo sterk in het vinden van nieuwe ontwikkelingen en talenten en weten hiermee eveneens kansen te creëren' (p.22). Uit deze tekst uit het jaarwerkplan blijkt dat MU graag zoekt naar tegenprestaties die verder gaan dan de gebruikelijke tegenprestaties en het graag laat aansluiten op waar MU goed in is.

De enige structurele sponsor op dit moment is Trudo, een Eindhovense wooncorporatie. Trudo wil het gebied Strijp S, zo aantrekkelijk mogelijk maken voor nieuwe bewoners, waardoor zij op zoek waren naar creatieve instellingen om zich in dit gebied te vestigen. Strijp S wordt door Trudo dan ook gepositioneerd als het nieuwe creatieve hart van Eindhoven. Uiteindelijk heeft MU zich hier gevestigd op 1 augustus 2013. Trudo biedt MU een korting op de huisvestingskosten, waardoor deze plaats betaalbaar is voor de kunstinstelling. Binnen deze sponsorrelatie is MU van waarde voor het bedrijf op het door Comunian beschreven gebied *corporate social responsibility*, waarbij een kunstinstelling van waarde kan zijn bij het verbeteren van de omgeving en de vernieuwing van stadsgebieden. Door de gevestigde naam van MU in Eindhoven en de opkomst van dit nieuwe culturele gebied was deze samenwerking mogelijk. Natuurlijk verbindt Trudo op

deze manier zijn naam aan MU, waardoor zij een positieve associatie creëren op basis van goodwill en zichzelf bekend maken aan het publiek van MU.

Een ander soort sponsorcontract heeft MU met het Eindhovens Dagblad. Dit contract is gebaseerd op het feit dat het Eindhovens Dagblad graag schrijft over de bezigheden en activiteiten van MU en dit graag deelt met haar publiek. Als tegenprestatie vermeldt MU de krant als haar partner in communicatie-uitingen waardoor het voor de krant publiciteit oplevert.

Een eenmalige sponsorbijdrage heeft MU ontvangen van Forbo Flooring Systems, een bedrijf dat voor de expositie Disaster Playground in februari 2014 de vloer heeft gesponsord. Zij verbinden hun naam graag met culturele instellingen en evenementen zoals MU en de Dutch Design Week. Het bedrijf werd vervolgens aangeduid als partner via de communicatie-uitingen en werd meegenomen in de bestickering van de ramen. Er is voor te stellen dat het voor het bedrijf een kans is om zich te verbinden aan hippe, culturele instellingen en om een jong publiek aan te spreken.

4.3 MU als presentatie-instelling

De voorgaande twee paragrafen geven een duidelijk kijk op wat MU kenmerkt en wat haar doelstellingen zijn. Uit de jaarwerkplannen is getracht een duidelijke visie omtrent het sponsorbeleid te beschrijven. De beschrijving van presentatie-instellingen die gevormd werd in hoofdstuk I, zal allereerst vergeleken worden met de beschrijving van MU. Verschillen in de kenmerken, functies en doelstellingen zullen directe gevolgen hebben voor de beperkende en bevorderende factoren voor het van waarde zijn binnen bedrijven.

Nogmaals de beschrijving van presentatie-instellingen die werd samengesteld op basis van de beschrijvingen uit hoofdstuk I. Presentatie-instellingen onderscheiden zich als groep omdat zij:

- kleinschalige non-profit instellingen zijn die zich richten op eigentijdse kunst en meerdere disciplines
- werk presenteren dat vaak gemaakt wordt door jonge, minder bekende kunstenaars
- flexibel zijn
- experimenteel zijn en voorhoedespelersrol innemen
- creatief en innovatief zijn
- een belangrijke schakelfunctie binnen de keten van kunstproductie hebben

Wanneer er gekeken wordt naar de algemene kenmerken van presentatie-instellingen, komen deze vrijwel helemaal overeen met de beschrijving van MU. Veel van deze kernmerken en doelstellingen zijn zelfs letterlijk in het beleid van MU opgenomen. Het enige verschil, dat MU in haar jaarwerkplan zelf benadrukt, is dat zij discipline overstijgend werken: 'MU-expedities reiken tot ver in het domein van de vrije vormgeving, popcultuur, nieuwe media en architectuur. Daarmee onderscheidt MU zich van de meeste andere presentatie-instellingen en musea in Nederland en verkent het zogezegd met open vizier de buitenwijken van de hedendaagse beeldende kunst' (p.7). Belangrijk is om te bepalen hoe dit gegeven invloed heeft op de beperkende en bevorderende factoren voor het van waarde zijn voor bedrijven. In principe zou dit gegeven geen beperkingen moeten opleveren voor het van waarde zijn voor bedrijven. Het geeft enkel aan dat MU, wellicht meer dan andere presentatie-instellingen, experimenteert met de grenzen van de disciplines. Deze experimentele visie zal geen directe gevolgen hebben, omdat de kunst niet direct een plaats heeft in het (toegepaste) model. Voor bedrijven is het juist een toevoeging om samen te werken of input te ontvangen van een experimentele instelling. MU denkt dan ook niet in patronen en vaste regels, waardoor zij kansen goed kunnen benutten. Juist deze experimentele, discipline overstijgende kunst kan worden ingezet als basis voor trainingen en workshops. Ook geeft dit MU een unieke positie, omdat het bezoekers nieuwe ervaringen geeft.

Het toegepaste model zal niet opnieuw worden ingevuld aan de hand van de kenmerken van MU, omdat de beperkende en bevorderende factoren grotendeels overeen komen met algemene kenmerken van presentatie-instellingen. In de volgende paragraaf zullen gebaseerd op de kenmerken van MU, aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van het sponsorbeleid.

4.4 Aanbevelingen

De vraag die in deze paragraaf centraal zal staan is of de conclusies van het toegepaste model bruikbaar zijn voor MU. Zoals in de resultaten van het toegepaste model beschreven zijn de beste kansen voor presentatie-instellingen te vinden op de gebieden *production*, *innovation and research* en *human resources*. Er zullen op deze gebieden aanbevelingen worden gedaan voor MU. Vanuit deze aanbevelingen zal er een blik worden geworpen op de huidige sponsorrelaties van MU en zal er worden beschreven hoe deze kunnen worden aangepast om uiteindelijk te passen bij de conclusies uit het toegepaste model.

Zoals beschreven werkt MU momenteel al veel met het geven van workshops. Deze vallen momenteel onder de afdeling educatie. Ze passen deze workshops aan op het soort school en werken regelmatig met op maat gemaakte evenementen. MU blijkt zo flexibel te zijn dat

ook bedrijven zich aanmelden voor deze workshops. Hieruit blijkt dat MU sterk is in flexibel werken en in het inspelen op de klant. Hieruit valt te concluderen dat zij op het gebied van *human resources* van waarde kunnen zijn voor hun sponsors. Een bedrijf dat zijn werknemers of het management wil trainen op het gebied van creativiteit, samenwerking, teambuilding, generaties, identiteit, kernwaarden, talent, persoonlijke ontwikkeling, patronen doorbreken, nieuwe perspectieven aanboren en betrokkenheid creëren kan deze aanvraag bij MU voorleggen en zij kunnen hiervoor een op maat gemaakt training bieden. Het zou voor MU interessant zijn om dit op structurele basis te doen. AimatArt werkt bijvoorbeeld structureel samen met ING, waarvoor zij jaarlijks verschillende evenementen uitvoeren tijdens de leiderschapsdagen. Op deze manier kan ING, door middel van kunst, de kwaliteiten ontdekken van potentiële nieuwe werknemers. Tijdens een sollicitatiegesprek is dit minder te zien. Hiermee wordt kunst ingezet als instrument om de kwaliteiten van mensen te herkennen. Aan een dergelijke methode zou MU ook kunnen denken.

Op de gebieden *production* en *innovation and research* kan MU de sponsor interessante kennis bieden. Elk bedrijf dat bezig is met het ontwikkelen van nieuwe producten, zou mogelijk profijt kunnen hebben aan de kennis van MU. Aan het product, het gezicht van een merk, zou op innovatieve wijze kunnen worden meegedacht door MU.

Doordat de Design Academy in Eindhoven gevestigd is, wonen er veel designers in Eindhoven die bezig zijn met het ontwikkelen van (nieuwe) producten. Hieruit zijn veel kansen te halen voor MU om samen te werken, draagvlak te creëren en mogelijk zelfs inkomsten te verwerven uit kennisdeling. Doordat MU in Eindhoven is gevestigd, zijn er kansen aan te wijzen samen te werken met (grote) bedrijven.

Aanbevelingen sponsorbeleid

Binnen deze paragraaf zal er worden gekeken naar de huidige sponsors van MU en of (en hoe) deze sponsorrelatie kan worden omgebouwd naar een *arts and business partnership*. Deze aanbevelingen dienen ter illustratie. De praktijk zal moeten uitwijzen of deze mogelijkheden wenselijk zijn voor beide partijen. Omdat uit de antwoorden van Astrid Schumacher, directiesecretaris van De Zaak Nu, bleek dat voor presentatie-instelling de toegang tot bedrijven vaak een obstakel vormt, verdient het aanbeveling de huidige sponsorrelaties om te bouwen naar meer hechte partnerschappen, in plaats van te zoeken naar nieuwe partijen.

De sponsorrelatie die MU heeft met het Eindhovens Dagblad kent een aantal sterke punten, maar niet alle mogelijkheden worden momenteel benut. Het gaat om een

structurele relatie, waardoor de krant zijn naam sterker kan verbinden aan MU en het een groter effect heeft op het imago van de krant. Echter biedt MU geen op maat gemaakte tegenprestaties, waardoor zij wellicht kansen mislopen. Ervan uitgaande dat het Eindhovens Dagblad een positief beeld heeft van MU, kunnen zij wellicht op andere gebieden nog iets betekenen voor de krant. Er valt te denken aan het bieden van trainingen en workshops die invloed hebben op het gebied *human resources*. Qua vormgeving valt te betwijfelen of het Eindhovens Dagblad iets heeft aan de kennis van MU, omdat het niet gaat om een product. Wel zou MU mee kunnen denken aan creatieve, promotionele campagnes. Op de gebieden *production* en *innovation and research* zou MU van waarde kunnen zijn voor het Eindhovens Dagblad.

De tegenprestatie aan Trudo is momenteel niet meer dan het feit dat MU zich bevindt in een gebied dat Trudo populair wil maken en veel huizen en appartementen heeft. Met een culturele instelling aan de benedenverdieping van twee industriële oude Philips gebouwen die nu veel lofts bevatten, maakt Trudo de omgeving een meer cultureel en interessant leefgebied. Echter biedt MU geen specifieke tegenprestaties aan Trudo, buiten het gebruiken van de ruimte. Toch kan MU op meer vlakken van waarde zijn voor bedrijven. Net als bij het Eindhovens Dagblad zou MU tegenprestaties kunnen bieden op het gebied van *human resources* aan de werknemers van Trudo. Hoewel Trudo geen product fabriceert en ontwerpt, kan MU wellicht een bijdrage leveren op het gebied van productie. De twee oude Philips gebouwen zijn bijvoorbeeld helemaal aangepast en verbouwd voordat de bewoners erin konden trekken. Hier had MU wellicht een interessante rol kunnen spelen bij de totstandkoming van deze panden. Op deze manier kan er gedacht worden aan de inrichting van toekomstige panden van Trudo, door de gezamenlijke ruimten -zoals het dakterras, de gangen, de liften- op een vernieuwende en creatieve manier in te richten.

De eenmalige sponsorrelatie met Forbo Flooring Systems lijkt minder mogelijkheden te kennen, omdat het in principe gaat om een eenmalige bijdrage van de sponsor. Deze bijdrage –het leveren van een vloer- is niet gewenst bij elke expositie, waardoor de bijdrage in natura zou moeten worden omgezet naar een financiële bijdrage. Wel is het een voordeel dat Forbo Flooring Systems zich graag verbindt aan culturele instellingen. Wellicht zou MU van waarde kunnen zijn op het gebied *production, innovation and research of human resources*. Dit ligt echter aan de welwillendheid van de sponsor. Er zijn kansen aan te wijzen bij deze sponsor, omdat MU de toegang en contacten reeds bezit.

HOOFDSTUK V: Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies besproken die zijn voortgekomen uit de voorgaande hoofdstukken. Aan de hand van deze conclusies zal in het volgende hoofdstuk de theorie en praktijk met elkaar vergeleken worden om een dieper inzicht te krijgen in de resultaten van dit onderzoek en een antwoord op de hoofdvraag te kunnen formuleren.

Nederlandse presentatie-instellingen ondervinden veel problemen bij het genereren van sponsorinkomsten. Sponsorinkomsten kunnen, als onderdeel van de eigen inkomsten van een presentatie-instellingen, bijdragen aan het garanderen van continuïteit van de instelling. De eigen inkomsten zijn onder andere nodig om te voldoen aan de subsidievoorwaarden van de overheid en fondsen. Hoewel presentatie-instellingen niet geschikt lijken te zijn voor sponsoring, zal dit onderzoek zich richten op mogelijke strategieën voor deze instellingen om toch sponsorinkomsten te genereren. De hoofdvraag die centraal staat is: *Welke strategie voor het verwerven van sponsorinkomsten is het best passend bij de specifieke kenmerken van de presentatie-instellingen?*

Om de hoofdvraag te beantwoorden is in hoofdstuk I onderzocht wat de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen zijn. Er kan geconcludeerd worden dat presentatie-instellingen zich onderscheiden als groep doordat zij kleinschalig zijn, eigentijdse kunst presenteren en zich richten op meerdere (kunst)disciplines. Werken worden vaak gemaakt door jonge, minder bekende kunstenaars. Presentatie-instellingen zijn flexibel, experimenteel, creatief en innovatief ingesteld en nemen de rol van voorhoedespeler op zich. Ze bevinden zich aan het begin van de keten van kunstproductie en hebben daarom een belangrijke schakelfunctie. Een belangrijke noot bij deze omschrijving is dat de naam 'presentatie-instellingen' een verzamelnaam is waar veel verschillende instellingen onder vallen. Presentatie-instellingen verschillen onderling sterk van doelstelling en de invulling hiervan.

In hoofdstuk II staat sponsoring centraal. Allereerst worden verschillende visies op sponsoring en kunstsponsoring behandeld. De gangbare definities blijken echter niet bruikbaar voor dit onderzoek, omdat door recente ontwikkelingen de zaken meer genuanceerd liggen. Om een zinvolle strategie te bepalen is het effectief om te motieven en belangen van bedrijven bij het sponsoren van presentatie-instellingen te bepalen. Door het gebrek aan wetenschappelijke literatuur op het gebied van sponsoring bij presentatie-instellingen, is er onderzoek gedaan naar de motieven voor bedrijven bij kunstinstellingen in het algemeen. Er kan gesteld worden dat deze motieven zich nog vaak richten op traditionele sponsormotieven, gericht op *marketing* en *public relations*. Een belangrijke

noot is dat deze onderzoeken werden verricht in 1994 en 1996, waardoor de resultaten gedateerd zijn. Door nieuwe ontwikkelingen in kunstsporing zijn er andere mogelijkheden ontstaan voor kunstinstellingen. Comunian, die deze recente ontwikkelingen heeft opgenomen in haar model, omschrijft zes gebieden waarop kunstinstellingen van waarde kunnen zijn voor bedrijven. Dit model wordt binnen dit onderzoek gebruikt als instrument voor het in kaart brengen van mogelijke tegenprestaties aan sponsors voor kunstinstellingen. Het model van Comunian stelt dat er zes gebieden zijn waarop kunstinstellingen van waarde kunnen zijn voor bedrijven. De zes gebieden (*public relations, marketing, corporate social responsibility, production, innovation and research* en *human resources*) kunnen verder worden opgedeeld in deelgebieden. Per deelgebied is er gekeken naar de beperkende of bevorderende factoren voor het creëren van meerwaarde voor bedrijven. Dit wordt gedaan op basis van de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen die zijn omschreven in hoofdstuk I.

Uit het toegepaste model kan geconcludeerd worden dat presentatie-instellingen te maken hebben beperkende factoren op de gebieden *marketing* en *public relations*. Door matige zichtbaarheid en een relatief klein bereik zijn zij minder aantrekkelijk voor traditionele sponsoring, gericht op het verbeteren van de merknaam en imago en het vergroten van de bekendheid. De sponsor 'koopt' hierbij het recht om zich met een instelling te associëren. Presentatie-instellingen lijken de nadruk vaak te leggen op kritiek. Een sponsor die zich associeert met een presentatie-instelling wordt vervolgens ook gelinkt aan de term kritiek. De Zaak Nu benadrukt telkens het feit dat sponsors zich niet lijken te willen verbinden met dit woord. In het buitenland lijkt dit beter te lukken, omdat het daar wordt verkocht als fris, innovatief en vernieuwend. De Zaak Nu stelt dat hiervoor een cultuuromslag nodig is. Natuurlijk is dit een langdurig proces, maar een aantrekkelijke profilering kan hieraan bijdragen. Hoewel presentatie-instellingen niet geschikt lijken om van waarde te zijn voor bedrijven op de gebieden *marketing* en *public relations*, blijkt dat het kunstpubliek veel *opinion formers* kent, waardoor een bepaald product bijvoorbeeld beter in de markt komen te liggen. Kunstsporing blijkt een goede manier te zijn om een specifiek publiek aan te spreken. Voor bedrijven die dezelfde doelgroep willen aanspreken, kan een presentatie-instelling van waarde zijn op deze gebieden.

Op basis van het toegepaste model kan geconcludeerd worden dat op de gebieden *production* en *innovation and research* veel terrein te winnen valt voor presentatie-instellingen. Het grootste verschil lijkt te zijn dat presentatie-instellingen niet gewend zijn om commercieel te werken, hoewel dit wel het uitgangspunt is bij commerciële bedrijven. Wel durven presentatie-instellingen risico's te nemen, innovatief te werken, volgen zij de trends en weten zij hoe het kunstpubliek aan te spreken is. Verder hebben zij veel

contacten in de kunstsector en kunnen zij het bedrijf begeleiden op allerlei gebieden, zoals productdesign. Omdat een presentatie-instelling altijd werkt met levende kunstenaars, beschikken zij over een groot netwerk van potentiële hulp en begeleiding voor het bedrijf op de gebieden *production* en *innovation and research*.

Een veld waar nog veel te winnen valt voor presentatie-instellingen is *human resources*. Voornamelijk doordat deze instellingen erg klein zijn, graag risico's nemen en gewend zijn om met allerlei groepen te werken, zijn zij in staat op maat gemaakte tegenprestaties te bieden zoals workshops, trainingen en het delen van hun kennis. Presentatie-instellingen kunnen hun expertise gebruiken op het gebied van esthetiek, kunst en design om van waarde te zijn voor het sponsorbedrijf. Hoewel het oorspronkelijke model richt op het tonen van gebieden waar kunstinstellingen van waarde kunnen zijn bedrijven, is een deel van de kansen ook aan te bieden aan gemeenten. Dit servicegerichte werken vereist een bepaalde mate van ondernemerschap. Presentatie-instellingen zouden zich op dit punt meer moeten ontwikkelen. Een positieve bijkomstigheid is dat het aanbieden van workshops, trainingen en kennis niet alleen leidt tot meer inkomsten, het zorgt ook voor een meer ondernemende kunstinstelling. Omdat presentatie-instellingen zich dan op de markt bevinden, zullen zij hun marktwaarde moeten kennen en deze moeten leren overbrengen. Dit vereist een heldere, aantrekkelijke positionering. Deze positionering kan daarbij bijdragen aan een ander probleem, het kan namelijk een oplossing zijn voor de gewenste imagooverandering. Presentatie-instellingen worden namelijk geassocieerd met het begrip 'kritiek' en daar lijken bedrijven zich niet mee te willen associëren. Zodra zij gedwongen worden zich meer naar buiten te richten en servicegericht te werken, zullen zij ook worden gedwongen zich anders te positioneren, wat kan bijdragen aan een de nodige imagooverandering.

Door het aanbieden van kennis, workshops en trainingen zal er meer inhoudelijke, hechtere relatie ontstaan tussen de presentatie-instelling en de sponsor. Deze inhoudelijke relatie sluit aan bij de ontwikkelingen in kunstsponsorship. Veel recente onderzoeken beschrijven de opkomst van een nieuwe soort sponsorrelatie waarbij er sprake is van servicegericht en flexibel werken, het bieden van creatieve input en het aangaan van tweezijdige partnerschappen, waarbij de kwalitatieve karakteristieken centraal staan. Deze nieuwe relatie wordt beschreven als een tweezijdig partnerschap, waarbij beide bedrijven erg betrokken zijn en elkaar wederzijds beïnvloeden. Daarbij worden volledig op maat gemaakte activiteiten bedacht en komt er een sterkere waarden- en imagoassociatie tot stand over een langere tijdsperiode. Deze soort relatie noemt McNicholas een *arts and business partnership*. Geconcludeerd kan worden dat relatievorm goed past bij de kenmerken van presentatie-instellingen.

In hoofdstuk III zijn de voorlopige resultaten getoetst aan de praktijkervaring van De Zaak Nu door het voorleggen van een drietal vragen aan Astrid Schumacher, directiesecretaris van De Zaak Nu. Uit de verkregen antwoorden kan geconcludeerd worden dat de servicegerichte strategie door Astrid Schumacher wordt gezien als een effectieve strategie voor het genereren van sponsorinkomsten. Zij benadrukt de laboratoriumfunctie en het experimentele karakter van deze instellingen, waardoor zij hen geschikt acht voor het meedenken over innovatieve oplossingen, materiaalgebruik en nieuwe producten. Zij stelt dat de wederzijdse voordelen voor beide partijen moeten worden benadrukt, zodat ook de voordelen voor presentatie-instellingen duidelijk worden. Een praktisch knelpunt voor presentatie-instellingen dat Astrid Schumacher noemt bij de servicegerichte sponsorstrategie is de slechte toegang tot bedrijven. Een ander knelpunt dat zij noemt is dat in de praktijk het aantal aanvragen voor bedrijfssponsoring veel groter is dan het aanbod. Hieruit valt te concluderen dat presentatie-instellingen duidelijk zullen moeten uiten wat hen uniek maakt en onderscheidt van de concurrentie.

De wederzijdse beïnvloeding binnen tweezijdige relaties die wordt genoemd in meerdere onderzoeken over relaties binnen kunst sponsoring, draagt niet alleen bij aan het inrichten van een optimale relatie, maar zorgt er ook voor dat de presentatie-instellingen kunnen leren van bedrijven. Doordat bedrijven –vanwege het nastreven van winst- meer ervaring hebben met ondernemerschap, kunnen presentatie-instellingen van hen leren. Op het moment dat twee instellingen bepaalde processen delen, beïnvloedt dit beide partijen.

Hoofdstuk IV is erop gericht de resultaten te toetsen aan de praktijk door middel van een casestudy. De voorlopige conclusies zijn toegepast op MU, een presentatie-instelling in Eindhoven, om aanbevelingen te kunnen doen op basis van de conclusies. Hiervoor zijn de kenmerken, functies en doelstellingen van MU in kaart gebracht en is er gekeken naar de bruikbaarheid van het toegepaste model. MU blijkt op bepaalde punten als servicegericht te werken. Zij bieden aan scholen en bedrijven bijvoorbeeld op maat gemaakte workshops aan. Deze lijn zouden zij kunnen volgen in de toekomst om sponsorinkomsten te genereren. Hierbij wordt de dunne lijn tussen ‘verkoop van diensten’ en sponsoring zichtbaar, hetgeen uitgebreid aan bod zal komen in het volgende hoofdstuk.

HOOFDSTUK VI: Discussie & Aanbevelingen

Dit onderzoek begon met het schetsen van de problemen die presentatie-instellingen ondervinden bij het genereren van sponsorinkomsten. Het doel van dit onderzoek was het bepalen van de best passende strategie voor het binnenhalen van sponsorgelden voor deze instellingen. De strategie die tot stand is gekomen bij het schrijven van dit onderzoek richt zich op het aanbieden van services aan bedrijven of gemeenten. Deze tegenprestaties hebben betrekking op de door Comunian omschreven gebieden *production, innovation and research* en *human resources*. De uitkomsten van dit onderzoek hebben vooral een praktische waarde. Presentatie-instellingen kunnen hierin aanknopingspunten vinden op basis waarvan ze hun zoektocht naar sponsorinkomsten beter kunnen vormgeven. De instellingen krijgen door de informatie in dit onderzoek niet alleen een beter zicht op de mogelijkheden die zij hebben als het gaat over het bieden van tegenprestaties, ook krijgen zij een nieuwe manier van samenwerken aangereikt.

Beperkingen onderzoek

Dit onderzoek heeft, zoals elke wetenschappelijke studie, zijn beperkingen. Een belangrijke beperking is dat dit onderzoek zijn uitkomsten baseert op bestaande theorieën en modellen. Uit bestaande theorieën is gekozen voor een model dat omgebouwd kon worden naar een model dat de beperkende en bevorderende factoren voor het van waarde zijn voor bedrijven in kaart kon brengen. Vervolgens werd er ook gekeken naar hoe deze sponsorrelatie ingericht zou moeten worden. Om de uitkomsten te toetsen aan de praktijk, is de strategie die hieruit volgde, voorgelegd aan De Zaak Nu. Hoewel Astrid Schumacher (directiesecretaris van De Zaak Nu) de servicegerichte strategie ziet als een effectieve manier om sponsorinkomsten te genereren, is het onzeker of deze strategie in de praktijk daadwerkelijk zorgt voor meer sponsorinkomsten. Daaraan gerelateerd is de beperking dat dit onderzoek niet naar voren brengt of de instellingen open staan voor deze strategie. Er wordt puur gekeken naar de mogelijkheden die deze instellingen hebben, maar niet naar de mate van welwillendheid om deze strategie in te zetten. Vervolgonderzoek zou moeten aantonen of presentatie-instellingen deze strategie willen volgen. Omgekeerd geldt hetzelfde, dit onderzoek brengt niet in kaart of de bedrijven openstaan voor services van presentatie-instellingen. De markt voor het aanbieden van workshops, trainingen en kennisdeling door middel van kunst is erg groot en bloeiend. Hieraan gerelateerd is de vraag of de presentatie-instellingen genoeg kennis, capaciteit en daadkracht hebben om te concurreren op deze markt en in staat zijn opdrachten binnen te halen.

Een andere beperking is de diversiteit binnen presentatie-instellingen. Het toegepaste model is tot stand gekomen op basis van de algemene kenmerken, omschreven in

hoofdstuk I. Omdat het hierbij gaat om veel diverse instellingen die onder één noemer vallen, zal niet alle informatie bruikbaar zijn voor elke instelling. Buiten dat de algemene omschrijving van presentatie-instellingen zelf samengesteld is, is deze voornamelijk afkomstig uit de informatie uit de onderzoeken van De Zaak Nu. Door het gebrek aan literatuur op dit gebied, was dit de enige beschikbare bron. Hoewel deze organisatie veel verstand heeft van de kenmerken en functies van presentatie-instellingen, is het altijd aan raadzaam meer dan één bron te hanteren.

Beperkingen van het (toegepaste) model

Bij het gebied *social corporate responsibility* uit het model van Comunian blijkt dat een kunstinstelling ervoor kan zorgen voor een verbeteren van het sociale imago van het bedrijf, maatschappelijk verantwoord ondernemen, stedelijke vernieuwing en revitalisering van gemeenschappen en de lokale omgeving. Voor te stellen is dat het creëren van een sociaal imago voor een bedrijf uiteindelijk het bedrijfsimago positief beïnvloedt, waardoor het bijdraagt aan de omzet van de sponsor. Hoewel het bij deze sponsorstrategie lijkt te gaan om goodwill, draagt het ook bij voor de sponsor. Hiermee blijkt ook in het model de dunne lijn tussen sponsoring en goodwill. Omdat het lijkt te gaan om een combinatie van factoren, lijkt het gebied *social corporate responsibility* meer een bijkomstigheid van sponsoring dan een hoofddoel.

Hoewel het model van Comunian wordt ingezet als basis voor het toegepaste model, dekt het niet de volledige lading. Het model is enkel gericht op het tonen van gebieden waar kunstinstellingen meerwaarde kunnen creëren bij bedrijven. Hieruit volgt het toegepaste model dat deze verschillende gebieden ziet als gebieden waarop tegenprestaties mogelijk zijn. Toch is het mogelijk om sponsorinkomsten te genereren zonder tegenprestaties te bieden. De Zaak Nu concludeert dat het opzetten van samenwerkingsverbanden het draagvlak vergroot, hetgeen indirect kan bijdragen aan het aantrekken van sponsoren. Geconcludeerd kan worden dat veel kunstinstellingen in dezelfde vijver vissen qua subsidies en sponsoring. Door het opzetten van samenwerkingsverbanden en aansluitende evenementen, is het voor de sponsor aantrekkelijk zich te verbinden aan meerdere instellingen vanwege de grotere zichtbaarheid. Deze mogelijkheid komt niet uit het toegepaste model naar voren, omdat dit zich voornamelijk richt op directe tegenprestaties en niet op de mogelijkheden om bepaalde knelpunten op te lossen.

De Zaak Nu stelt dat presentatie-instellingen om hun (financiële) draagvlak te vergroten bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van het opzetten van evenementen. Hierdoor wordt het publieksbereik vergroot dat uiteindelijk kan zorgen dat de instelling voor de sponsoring als aantrekkelijk wordt beschouwd. Daarbij kan een sponsor zich ook willen

verbinden aan een bepaald soort evenement en niet aan een algemene expositie. Hoewel er hierbij wordt gericht op de gebieden *marketing en public relations*, waarvoor de instellingen niet aantrekkelijk zouden zijn, lijken presentatie-instellingen wel enige mogelijkheden te hebben volgens De Zaak Nu. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of sponsoren geïnteresseerd zijn in het sponsoren van evenementen die een groter draagvlak en bereik hebben.

Een belangrijke kritische noot is dat het model van Comunian nu wordt ingezet als instrument voor het aanduiden van mogelijkheden voor sponsoring, terwijl Comunian het heeft gecreëerd om te tonen op welke gebieden kunstinstituten meerwaarde kunnen creëren voor bedrijven. Daardoor valt deze servicegerichte strategie nu onder sponsoring, terwijl het in feite gaat om verkoop van diensten. Door de hedendaagse verschuivingen omtrent kunstsporing is het echter steeds gebruikelijker om tegenprestaties te bieden waarbij services worden aangeboden. Deze lijn blijkt in de praktijk erg dun te zijn. Dit komt ook naar voren uit de omschrijving van McNicholas die stelt dat soms het woord *sponsorship* niet eens meer wordt genoemd. Niet alleen bij servicegericht werken is deze lijn dun, ook bij traditionele sponsoring kan men spreken van een verkoop, bijvoorbeeld wanneer het bedrijf de associatie 'koopt' zich te binden aan een instelling. Het gaat nu eenmaal om een uitwisseling tussen twee partijen, waardoor het lastig is een relatie onder een bepaalde noemer te scharen. Gesteld moet worden dat de markt voor workshops en trainingen groot en bloeiend is, presentatie-instellingen die hiermee willen concurreren zullen moeten nadenken over wat hen uniek maakt ten opzichte van (commerciële) bedrijven die enkel dergelijke workshops aanbieden. Verschillen voordelen zijn te bedenken. De kunstinstituten zou een breed sponsorpakket kunnen aanbieden, waarin ook traditionele sponsoring wordt opgenomen. Verder kan het aantrekkelijk zijn voor bedrijven om te tonen dat zij non-profit kunstinstituten steunen, in plaats van het kopen van diensten van een commerciële organisatie. Hiermee creëren zij goodwill, waardoor dit ook het bedrijfsimago kan verbeteren.

In dit onderzoek is de bewuste keuze gemaakt om de modellen van Comunian en McNicholas niet te integreren in één model, omdat enkel een *arts and business partnership* past bij de specifieke kenmerken van presentatie-instellingen. Zeker voor presentatie-instellingen kan er gesteld worden dat deze relatievorm toepasbaar is, vanwege hun flexibiliteit en kleinschaligheid zijn zij namelijk in staat om op maat gemaakte tegenprestaties te bieden aan bedrijven. Bij de eerste vijf niveaus die McNicholas beschrijft in haar model, draait het om donaties, patronage en traditionele sponsoringsvormen. De Zaak Nu stelt dat deze instellingen daar niet geschikt voor zijn. Omdat het model van McNicholas deze relaties koppelt aan de mate van verbetering van

het bedrijfsimago en stelt dat elk niveau een aanvulling is op eerdere niveaus, is enkel de indeling van niveaus van dit model bruikbaar voor dit onderzoek. Binnen dit onderzoek zal niet worden gekeken naar het bedrijfsimago, maar juist naar het creëren van meerwaarde op verschillende gebieden binnen bedrijven. Andere onderzoeken beschrijven deze nieuwe soort relatie (waarbij onder andere sprake is van een tweezijdige relatie, wederzijdse beïnvloeding en op maat gemaakte tegenprestaties) als een optie die los staat van de kenmerken van de eerste vijf niveaus. Het model van McNicholas wordt daarom niet als geschikt geacht om te gebruiken binnen dit onderzoek. De kenmerken van het door haar beschreven *arts and business partnership* zullen echter wel worden meegenomen als toevoeging op de andere onderzoeken die dit fenomeen beschrijven.

Koppeling van praktijk en theorie

Dit onderzoek kent twee hoofdstukken waarbij de theorie centraal staat. Vervolgens wordt in hoofdstuk III een begin gemaakt met het testen van de voorlopige conclusies. De uitkomsten uit de literatuur zijn voorgelegd aan De Zaak Nu. De belangrijkste vraag was of de strategie die volgde uit de literatuur, bruikbaar zou zijn voor de praktijk. Hieraan gerelateerd was de vraag of de presentatie-instellingen open zouden staan voor een service-gerichte strategie. Over de bruikbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek was Astrid Schumacher (directiesecretaris De Zaak Nu) positief, echter stelde zij dat presentatie-instellingen vaak moeite heeft toegang te verkrijgen tot deze bedrijven. Naar alle waarschijnlijkheid bestaat er een verband tussen deze matige toegang en het ondernemerschap dat bij veel presentatie-instelling ontbreekt. Presentatie-instellingen zullen zich ondernemender op moeten stellen om deze toegang te verkrijgen. Een positieve bijkomstigheid is dat uit de literatuur naar voren kwam dat zodra twee organisaties processen delen ze van elkaar kunnen leren. Dit levert beide partijen voordelen op.

De resultaten uit dit onderzoek komen in grote mate overeen met de aanbevelingen van De Zaak Nu, waar het probleem vanuit de praktijk wordt behandeld. Het onderzoek van De Zaak Nu richt zich echter niet enkel op sponsoring, maar biedt handvatten voor de instellingen om zich te redden ten tijde van de financiële crisis. Sponsoring is daarvoor één van de mogelijkheden. De resultaten hebben zij verkregen door middel van het voeren van gesprekken met hun leden. De Zaak Nu benadrukt in de aanbevelingen ook het nut van de service-gerichte strategie, maar brengt deze niet direct in verband met sponsoring. Hieruit blijkt wederom de dunne lijn tussen sponsoring en verkoop van diensten. Onder welke noemer de servicegerichte strategie ook wordt geplaatst, deze strategie biedt mogelijkheden voor presentatie-instellingen om eigen inkomsten te genereren, welke nodig zijn om de continuïteit van de instelling te garanderen.

Literatuurlijst

Arts and Business (2004) *Art Works. Why business needs the arts*. London: Arts and Business.

Arts and Business (2005) *An evidence based case for arts sponsorship. Part I: Influencing key decision-makers*. London: Arts and Business.

Baarda, D. B., De Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2005) *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Barel, A. (2005, maart) Het publiek aan de macht! Over de relatie tussen theater en commercie. *Tijdschrift voor Vrijetijdskunde*, 23(1), p.52-57.

Bennett R. (1999) Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*, 33(3), p.291- 313.

Boorsma, M. (2006) A strategic logic for arts marketing. Integrating customer value and artistic objectives. *International Journal of Cultural Policy*, 12(1).

Common Practise (2011) *Size Matters. Notes towards a Better Understanding of the Value Operation and Potential of Small Visual Arts Organisations*. Geraadpleegd op 30 mei 2014 via <http://www.dezaaknu.nl/downloads/Common-Practice-London-Size-Matters.pdf>

Comunian, R. (2009) Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(3), p.200-220.

Cornwell, B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 27(1), p.1-21.

De Waal, S.P.M. (2001) *Nieuwe strategieën voor het publieke domein. Maatschappelijk ondernemen in de praktijk*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Contemporary Visual Arts and Craft Inquiry (2002) *Report of the Contemporary Visual Arts and Craft Inquiry*. Geraadpleegd op 26 mei 2014 via http://arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/Report_of_the_Contemporary_Visual_Arts_and_Craft_Inquiry.pdf

Darsø, L. (2004) *Artful Creation*. Learning-Tales of Arts-in-Business. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

De Zaak Nu (2012) *Nu is het zaak*. Geraadpleegd op 29 maart 2014 via <http://www.dezaaknu.nl/downloads/Nu-is-het-zaak.pdf>

De Zaak Nu (2013) *Een zaak van verandering*. Geraadpleegd op 29 maart 2014 via <http://www.dezaaknu.nl/downloads/Een-zaak-van-verandering.pdf>

Eijck, K. (2012) *De corporatie in transitie: maatschappelijke meerwaarde en nieuwe ruimte in tijden van krapte*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam, Zijlstra Center for Public Control & Governance, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

Eykelenburg, C. (2009) *Eigen inkomstennormen voor de cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur*. Geraadpleegd op 6 mei 2014 via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2009/06/16/bijlage-b-advies-eigen-inkomstennorm-voor-de-cultuurproducerende-instellingen-in-de-basisinfrastructuur.html>

Gordon-Nesbitt, R. (2012) *Value, Measure and Sustainability. Ideas toward the future of the small-scale visual arts sector*. Londen: Common Practise. Geraadpleegd op 29 maart 2014 via http://www.dezaaknu.nl/downloads/Common-Practice_Value_Measure_Sustainability.pdf

Hitters, E. (1996) *Art support as corporate responsibility in the postindustrial city of Rotterdam, the Netherlands*. In Martorella (red.), p.159-168.

Javalgi R. G., Traylor M. B., Gross A. C. & Lampman E. (1994) Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. *Journal of Advertising*, 23(4), p.47-58.

Kitchener, A., & Markusen, A. (2012) Working with Small Arts Organizations. How and Why It Matters. GIA Reader. Geraadpleegd op 1 mei 2014 via <http://www.giarts.org/article/working-small-arts-organizations>

Klamer, A. (1997) *The value of culture. On the relationship between economics and art*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Lauwert, M. (2011) *Size Matters*. Een verkenning van de onmisbaarheid van kleine kunstinstellingen. Geraadpleegd op 30 mei 2014 via http://bamart.be/files/BK_veldanalyse_sizematters.pdf
- Lent, D., & Kammer, C. (2013) Lege muren? Nee, blijkt na 1 jaar bezuinigen. Onderzoek NRC. Geraadpleegd op 17 juni 2014 via <http://www.nrcreader.nl/artikel/3287/lege-muren-nee-blijkt-na-1-jaar-bezuinigen>
- Lokerman, W.J.P.M., & Westermann, M. (2000) *Sponsoring als communicatie-instrument*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Madrigal, R. (2001) Social Identity Effects in a Belief- Attitude-Intentions Hierarchy: Implications for Corporate Sponsorship. *Psychology and Marketing*, 18 (2), p.145-65.
- Martorella, R. (1996) *Art and business: An international perspective on sponsorship*. Westport, CT: Praeger.
- McNicholas, B (2004) Arts, Culture and Business. A Relationship Transformation, a Nascent Field. *International Journal of Arts Management*, 7(1), p.57-69.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001) *Corporate Social Responsibility: A Theory of Firm Perspective*. *Academy of Management Review*, 26: p.117-127.
- Meenaghan, J.A. (1983) Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), p.1-73.
- Meenaghan, J.A. (2001) Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18 (2), p.95-122.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011) *Subsidieregeling culturele basisinfrastructuur 2013-2016*. Geraadpleegd op 17 juni 2014 via <http://www.cultuursubsidie.nl/files/Subsidieregeling%20culturele%20basisinfrastructuur%202013%202016.pdf>
- Moir, L. & Taffler, R. J. (2004) Does Corporate Philanthropy Exist? Business Giving to the Arts in the U.K. *Journal of Business Ethics*, 54(2), p. 149-161.
- MU (2012) *Jaarwerkplan*. Eindhoven.
- MU (2013) *Jaarwerkplan*. Eindhoven.
- Mullen, J. (1997) Performance-based corporate philanthropy: How 'giving smart' can further corporate goals. *Public Relations Quarterly*, p.42-48.

Otker, T. (1988) Exploitation: The Key to Sponsorship Success. *European Research*, 16(2), p.77-85.

Plasterk (2007) *Beleid beeldende kunst*. Geraadpleegd op 17 juni 2014 via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2007/12/07/beleid-beeldende-kunst.html>

Quester, P. G., & Thompson, B. (2001) Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41(1), p.33-47.

Rosher, H. (2009) *Business Non-profit Partnerships as Learning Arenas. More than just transactions?* Geraadpleegd op 5 mei 2014 via <http://www.edamba.eu/userfiles/file/Roscher%20Heike%20oupted.pdf>

Ruyters, D. (2012) Nullen en enen. De Raad van Cultuur adviseert. *Metropolis M*. Geraadpleegd op 6 mei 2014 via <http://metropolism.com/opinion/nullen-en-enen/>

Tillteurope (2008) *Transforming Organizations with the Arts*. Research report.

Useem, M. (1984) *The Inner Circle*. New York: Oxford University Press.

Useem, M. (1991) Corporate Funding of the Arts in Turbulent Environment. *Nonprofit Management & Leadership*, 1(4), p.329-343.

Sagawa, S., & Segal, E. (2000) *Common interest. Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships*. Boston: Harvard Business School Press.

Sandler, D., & Shani, D. (1993) Sponsorship and the Olympic Games: The consumer perspective. *Sport Marketing Quarterly*. 2(3), p.38-43.

Schaeffer, J., M. (1998) Experiencing Artworks. In: *Think Art: Theory and Practice in the Art of Today*. Rotterdam: Witte de With center for contemporary Art.

Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Smagina, A., & Lindemanis, A. (2012) What Creative Industries Have to Offer to Business? Creative Partnerships and Mutual Benefits. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 6(1), p.1774-1779.

National Committee for Responsive Philanthropy (2011) *Arts, Culture and Social Change*. Geraadpleegd op 1 mei 2014 via http://www.ncrp.org/files/publications/Fusing_Arts_Culture_and_Social_Change.pdf

Nicholls, J., Roslow, Sydney and Dubliss, Sandpia (1999) Brand Recall and Brand Preference at Sponsored Golf and Tennis Tournaments. *European Journal of Marketing*, 33, p.365-387.

Turgeon, N., & Colbert, F. (1992) The decision making process involved in corporate sponsorship for the arts. *Journal of Cultural Economics*, 16, p.41-51.

VanGundy, A., & Naiman, L. (2007) *Orchestrating Collaboration at Work: Using Music, Improv, Storytelling, and Other Arts to Improve Teamwork*. Charleston, South Carolina: BookSurge.

Veldhuis, W. (2012) *Sponsoring bij kleine evenementen*. Geraadpleegd op 20 april 2014 via <http://essay.utwente.nl/61516/>

Verstegen, M.C.G. (2003) *Mede mogelijk gemaakt door...: Het complete werk over sponsoring en fondsenwerving in de non-profitsector*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg

Weinstein, L., & Cook, J. (2011) The Benefits of Collaboration Between For-Profit Businesses and Nonprofit Arts- or Culture-Oriented Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 76(3), p.4-9.

Zijlstra, H. (2011) *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Geraadpleegd op 12 maart 2014 via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

Websites

<http://www.aimatart.nl> Geraadpleegd op 2 juni 2014.

<http://www.caos.org.au> Geraadpleegd op 26 mei 2014.

<http://www.mondriaanfonds.nl> Geraadpleegd op 2 maart 2014.

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/kunst-en-cultuurbeleid>
Geraadpleegd op 13 maart 2014.