

Nieuwe zakelijkheid in de cultuursector

De overheid staat als subsidieverstrekker op gespannen voet met haar begunstigen in de cultuursector. Dat komt omdat de overheid de cultuursector beoordeelt op grond van marktcriteria die moeilijk toepasbaar zijn op deze sector en diens consumenten.

Het ministerie van OCW geeft invulling aan het cultuur- en mediabeleid in Nederland. Het streeft in haar cultuurbeleid naar “nieuwe zakelijkheid” in de cultuursector. Het tracht deze te bevorderen door in de subsidieverstrekking publieksaantallen en kwaliteit en diversiteit van het cultuuraanbod als belangrijkste criteria te hanteren op grond waarvan subsidies aan culturele non-profitorganisaties als grootste begunstigde (en behoeftige) worden verstrekt (Reedijk, 2005). Hierbij wordt een aantal aspecten van de vrije markt in het cultuurbeleid geïmiteerd zonder de karakteristieken van de culturele non-profitsector en diens consumenten in overweging te nemen. Dit leidt tot een spanningsveld tussen de overheid als beleidsmaker en de culturele instanties die geacht worden dit cultuurbeleid handen en voeten te geven door de praktische uitvoering ervan. Dit spanningsveld is het gevolg van het feit dat de criteria publieksaantallen en kwaliteit en diversiteit van het cultuuraanbod voor een individuele culturele instelling op gespannen voet staan met elkaar. In het commerciële marktdenken staat de gedachte centraal staat dat de verschillende producten van de verschillende typen organisaties verschillende productkenmerken met zich meedragen die in verschillende behoeften van verschillende consumentengroepen voorzien. Deze gedachte zou ook zijn weerslag moeten vinden in het cultuurbeleid van de overheid, provincies, gemeenten en in de

uitvoering hiervan door de culturele instelling. Immers, het dominante marketingconcept in onze westerse samenleving waarin doelgroepmarketing centraal staat, en met name de opkomst van het internet, heeft tot gevolg dat wij kieskeurig zijn geworden met betrekking tot datgene dat wij consumeren, wanneer we het consumeren, waar we het consumeren en de wijze waarop wij het consumeren (Haugtvedt et al., 2005). Het is dan ook aannemelijk dat de cultuurconsument vanuit dit dominante commerciële perspectief naar cultuurproducten kijkt. Inzicht in consumentengedrag en de rol die cultuur speelt in het vervullen van behoeften is een vereiste om in de behoeften van de cultuurconsument te kunnen voorzien (Andreasen en Kotler, 2003).

Determinanten van cultuurconsumptie

Omdat de overheid in dienst staat van haar burgers, is deze begrijpelijkerwijs van mening dat het cultuurbeleid eveneens in dienst moet staan van haar burgers. Dit vindt zijn weerslag in het feit dat deze publieksaantallen, de kwaliteit en de diversiteit van het aanbod als maten waarop culturele instellingen worden beoordeeld, in haar beleid centraal stelt. Hierbij krijgt vooral de niet-gebruiker van cultuur veel aandacht van overheid en instanties omdat het aantrekken van deze groep het verstrekken en het ontvangen van subsidies zou legitimeren (Reedijk, 2005). De hogere cultuurinstanties zoals opera, musea en beeldende kunst zijn in grote mate gebonden aan een missiestatement waarin het culturele, artistieke product centraal staat. Vanuit dit gegeven vormt de groep van niet-gebruikers van cultuur de belangrijkste groep om groei-strategieën als marktpenetratie en marktontwikkeling te implementeren. Het is echter geen eenvoudige opgave om consumenten

HAROLD MIESEN
Universitair docent
aan de Universiteit van
Tilburg

die géén behoefte vervuld zien in het cultuurproduct tot cultuurconsumptie te bewegen. Dit wordt hiernavolgend uitgelegd aan de hand van een consumentengedragmodel voor cultuurdeelname.

Jennifer Wiggins (2004) presenteert een motivatie/capaciteit/gelegenheid-model voor publieksontwikkeling. Dit model wordt beschouwd als een segmentatiemodel voor cultuurpubliek. Het biedt inzicht in cultuurdeelnemers en niet-deelnemers door factoren te onderscheiden die de beslissing beïnvloeden om al dan niet aan een cultureel evenement deel te nemen. Het MAO-model (*motivation, ability, opportunity*) voor publieksontwikkeling stelt dat de cultuurconsument kan worden ingedeeld in segmenten op grond van feitelijke deelname, geneigdheid tot deelname en niet-geneigdheid tot deelname, conform de driedeling zoals voorgesteld door Rothschild (1999). Toegepast op cultuurdeelname wordt motivatie gedefinieerd als het verlangen om aan een specifieke culturele activiteit deel te nemen. Capaciteit betreft het ontbreken van persoonsgebonden barrières om deel te nemen (bijvoorbeeld, het gebrek aan een vrij besteedbaar inkomen, een lichamelijke handicap, te weinig kennis, etc.). Gelegenheid, tot slot, betreft de afwezigheid van situationele barrières (bijvoorbeeld, de fysieke bereikbaarheid van de culturele activiteit, het tijdstip van voorstelling, onvoorziene persoonlijke omstandigheden, etc.) om deel te nemen. Wiggins (2004) baseert zich hierbij op het MAO-model van MacInnis, Moorman en Jaworski (1991) wat bekend staat als een reclameverwerkingsmodel. Dit laatstgenoemde model stelt dat de ontvanger van een commerciële boodschap de motivatie, de capaciteit en de gelegenheid moet hebben om een boodschap cognitief te verwerken. Zinvol aan Wiggins' toepassing van het MAO-model op de cultuursector is dat het, toegepast op gedrag, segmenten onderscheidt die bij de invulling van een marketingstrategie in overweging genomen kunnen worden.

De motivatie, capaciteit en gelegenheid om deel te nemen aan een culturele activiteit worden bepaald door opvattingen met betrekking tot de culturele activiteit die de cultuurconsument erop nahoudt. Welke ideeën houdt men

erop na met betrekking tot de individuele behoeften die een specifieke culturele activiteit voor de consument kan bevredigen? Welke opvattingen houdt men erop na met betrekking tot de bronnen waarover men moet beschikken om de culturele activiteit naar behoren te consumeren? En welke opvattingen houdt men erop na met betrekking tot de waargenomen gelegenheid om deel te nemen aan de culturele activiteit? Dit totale pakket aan overtuigingen zal de bereidheid om deel te nemen aan een culturele activiteit beïnvloeden (Wiggins, 2004). Het is voor overheid en culturele organisatie van belang om inzicht te krijgen in deze ideeën en opvattingen om (de haalbaarheid van) een cultureel beleidsplan of een marketingstrategie in te schatten.

Op grond van de drie gedragscomponenten worden acht segmenten (2x2x2) onderscheiden waarbij de populatie in eerste instantie wordt uitgesplitst naar twee deelsegmenten op grond van de motivatie van de consument: namelijk de consumenten die geneegen zijn om deel te nemen aan cultuur (hoge motivatie) en de consumenten die niet geneegen zijn om deel te nemen (lage/geen motivatie). De motivatie om deel te nemen aan een culturele activiteit is de belangrijkste voorwaarde waaraan voldaan moet zijn (Wiggins, 2004). Deze motivatie komt immers voort uit een inschatting van de consument met betrekking tot de mate waarin de culturele activiteit (bijvoorbeeld, een museum bezoeken) voorziet in een persoonlijke behoefte. Pas nadat men het product of de activiteit als instrumenteel beschouwt in het vervullen van een behoefte, en men gemotiveerd is om het consumptiegedrag te vertonen, zal de consument mogelijk tegen persoonlijke of situationele barrières oplopen bij het omzetten van een intentie in gedrag. Het uitblijven van het door overheid en culturele instelling gewenste gedrag van het niet-gemotiveerde individu (de niet-deelnemer) kan op tweërlei wijze worden verklaard.

Behoeftehiërarchie

De eerste verklaring wordt geboden door de Behoeftehiërarchie van Abraham Maslow (1970). Hoewel omstrede op een aantal punten, stelt deze dat de behoeften van een consument uiteenvallen in tekortenbehoeften (*deficiency needs*) en groeibehoeften (*growth needs*). De tekortenbehoeften hebben betrekking op primaire behoeften van het menselijk individu die in onze westerse cultuur doorgaans in de hierna beschreven volgorde van belangrijkheid worden afgewerkt. Allereerst zal het individu proberen om fysiologische behoeften zoals honger, dorst of ontlasting (lichamelijke behoeften) te vervullen. Pas als deze behoeften zijn vervuld, zal men zich richten op een hogere behoefte die betrekking heeft op alle mogelijke vormen van veiligheid (lichamelijk, financieel, gezondheid, etc.). Daarna komen de sociale behoeften zoals vriendschappen, seksuele intimiteit met een ander en familiebanden in beeld en pas als deze behoeften zijn vervuld, zal men streven naar zelfrespect in de vorm van competenties, zelfverzekerdheid en persoonlijke successen. Wanneer men ook het gevoel heeft gekregen zelfrespect te hebben verkregen door een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij, komen de cognitieve en de esthetische behoeften in beeld. De cognitieve behoeften hebben betrekking op de behoefte om te leren,

te ontwikkelen en te scheppen om de wereld om ons heen te ontdekken. De esthetische behoeften hebben betrekking op de verbeelding en nieuwe en esthetische prikkels om langs deze weg uiteindelijk het hoogste niveau van behoeften te bereiken, namelijk zelfontwikkeling. Hierbij tracht men eigen potenties volledig te benutten tot aan zelfoverstijging in de vorm van spirituele behoeftes. Zelfontwikkeling en zelfoverstijging behoren tot de groei behoeften die men pas zal proberen te bevredigen als de tekorten behoeften zijn bevredigd.

De Behoeftehiërarchie van Maslow is relevant in deze context omdat vooral de hogere cultuur behoort tot die goederen die voorzien in de cognitieve en esthetische behoeften die iemand pas ten volle kan en zal nastreven als in de lagere behoeften is voorzien. Als hij of zij dit niveau überhaupt al bereikt. Er moet immers in een groot aantal lagere behoeften worden voorzien voordat cultuurconsumptie zal worden overwogen. In onze samenleving vecht een groot aantal sociale minima voor hun bestaan (www.nd.nl), en door economische ontwikkelingen en lastenverzwaringen staat de koopkracht voor een grote groep consumenten al enige tijd onder druk (www.cpb.nl). Hoewel hoge cultuur belangrijk is, is zij evengoed misbaar of (financieel) onbereikbaar als niet in lagere, op dat moment dominante, levensbehoeften is voorzien. In het cultuurbeleid zou dan ook rekening gehouden moeten worden met het feit dat de consument cultuurconsumptie pas zal overwegen als in de persoonlijke omstandigheden van de potentiële cultuurconsument aan de voorwaarden van veiliggestelde fysiologische, veiligheids-, en sociale behoeften is voldaan. Dat het financieel laagdrempelig maken van culturele voorzieningen vaak niet tot het gewenste resultaat leidt, kan deels vanuit de behoeftenhiërarchie worden verklaard.

Cultuurdeelname

Ook als voorzien is in de meer basale tekorten behoeften, betekent dit niet per definitie dat men zich van cognitieve en esthetische behoeften gewaar wordt die men vervolgens met behulp van (hogere) cultuur gaat trachten te vervullen. Dit kan verklaard worden door het feit dat in cultuursociologisch onderzoek steeds weer wordt vastgesteld dat cultuurdeelname er met de paplepel door onderwijsinstelling en opvoeders ingegoten moet worden, wil dit zich op latere leeftijd manifesteren (zie bijvoorbeeld Ganzeboom, 1989). Indien men gedurende de culturele socialisatie niet aangeleerd heeft gekregen dat cultuur instrumenteel is in het vervullen van cognitieve en esthetische behoeften, en indien men deze behoeften niet heeft leren (h)erkennen, zal marketing (communicatie) voor hogere cultuur hier op latere leeftijd weinig aan veranderen. Cultuurbeleid zou als zodanig ook zijn pijlen moeten richten op verdergaande cultuureducatie om op deze wijze de benodigde opvattingen bij te brengen die de basis vormen voor een stabiele, positieve attitude ten opzichte van cultuurconsumptie. Deze attitude zal de motivatie om deel te nemen positief beïnvloeden en de kans dat ook op latere leeftijd een intentie op grond van marketing (communicatie) inspanningen wordt omgezet in daadwerkelijk gedrag aanzienlijk vergroten.

Individueel, daarentegen, die geleerd hebben om cultuur te appreciëren en die hun leven zodanig op orde hebben dat ze open staan voor cognitieve en esthetische behoeften, kan men rekenen tot de (potentiële) deelnemers omdat de motivatie als belangrijkste gedragsdeterminant van cultuurdeelname aanwezig is. De consument die beschikt over een hoge motivatie, capaciteit en gelegenheid om deel te nemen aan cultuur, kan men rekenen tot de huidige participanten. Elk cultuurbeleid dient haalbaar te zijn op grond van de MAO van de cultuurdeelnemer. Daarnaast dient dit te worden uitgedragen door overheid en culturele instantie door middel van een marketingstrategie die is afgestemd op de MAO van de afnemer. De huidige participanten zullen gevoelig zijn voor (marketing)communicatie-inspanningen (Promotie) en dienen langs deze weg geïnformeerd te worden over het actuele aanbod van cultuur. Consumenten die wel de motivatie en de capaciteit hebben maar niet de gelegenheid, behoren tot de groep die geneigd is tot deelname. Zij kennen situationele, praktische bezwaren om deel te nemen aan cultuur. Voor dit segment van consumenten is het instrument Plaats in eerste instantie van belang. Drempels met betrekking tot plaats en tijd van voorstelling kunnen weggenomen worden door cultuur aan te bieden op plaatsen en momenten waarop de consument in de gelegenheid is om het te consumeren. Voorstellingen op verschillende locaties en tijdstippen van de dag en voorzieningen die bereikbaarheidsproblemen oplossen, behoren tot drempelverlagende marketingactiviteiten die de culturele instelling kan ondernemen. Consumenten die wel de motivatie en de gelegenheid hebben, maar niet de capaciteit om deel te nemen, vragen om (marketing)programma's waarin de componenten Prijs en Product een belangrijke rol spelen. Verschillende prijsstrategieën (kunnen) worden gehanteerd om in te spelen op individuele financiële capaciteitsproblemen (bijvoorbeeld, het niet beschikken over vrij besteedbaar inkomen) waarmee de gemotiveerde consument zich geconfronteerd ziet. Aanvullende activiteiten rondom het product kunnen ondernomen worden om invulling te geven aan een uitgebreid product. Hierbij



kan de consument worden onderwezen met betrekking tot (de consumptie van) het culturele product of de activiteit. Denk hierbij onder andere aan workshops en aanvullende, toegankelijke informatie rondom het culturele product in de vorm van flyers, brochures en informatieborden. Ieder van deze segmenten die men op grond van MAO kan onderscheiden, vraagt als zodanig een andere strategie (zowel op het vlak van beleid als marketing) waarbij de instrumenten Product, Prijs en Plaats ieder een eigen rol spelen met betrekking tot het wegnemen van drempels en het bieden van voordelen met betrekking tot deelname aan cultuur. Ten onrechte wordt aan het instrument Promotie in de dagelijkse uitvoering van een strategie de meeste aandacht besteed. Promotie kan pas een rol van betekenis gaan spelen als Product, Prijs en Plaats op de juiste wijze zijn ingevuld, afhankelijk van de MAO van de consument. Consumentenonderzoek naar de motivatie om (niet) deel te nemen aan een specifieke cultuurvorm, de capaciteit en de gelegenheid dient te worden verricht om te komen tot een invulling van de instrumenten: pas wanneer de vier instrumenten zijn afgestemd op de specifieke behoeften van de doelgroepconsument, zal men de consument ertoe kunnen bewegen om *Patron of the Arts* te worden (Andreasen en Kotler, 2003). Overheid en culturele instellingen zijn beide non-profitorganisaties die geconfronteerd worden met het feit dat het markt- en marketingdenken zich als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen aan hen opdringt (Andreasen en Kotler, 2003). De culturele sector in het bijzonder wordt daarnaast geplaagd door het feit dat het marktdenken vaak nog geen onderdeel uitmaakt van de organisatiecultuur. Ook kampt zij met het feit dat het product dat aan de man gebracht moet worden, vanuit een marketingperspectief vreselijk complex is. In aanpassing op Gerhard Wiebes vraag die hij in 1952 opwierp "Why can't you sell brotherhood like you sell soap?", ziet de cultuursector zich geplaagd met de vraag "Why can't you sell culture like you sell soap?". In het kort samengevat is het antwoord op deze vraag (Andreasen en Kotler, 2003) dat van consumenten vaak een totale gedragsverandering

wordt gevraagd (180 graden om: van niet participeren tot wel participeren), de artistieke producten niet kunnen worden aangepast aan de wensen van de consument omdat dit de integriteit van de artiest zou aantasten, de voordelen van het consumptiegedrag voor de consument vaak niet duidelijk zijn (wat heb ik aan een museumbezoek?) en de voordelen van het gedrag of een verandering hierin vaak het marketen van ontastbare en moeilijk over te dragen sociale en psychologische opbrengsten betreft (in het licht van cognitieve en esthetische behoeften).

Vroegtijdig cultuurcontact

Op grond van het MAO-model voor publieksontwikkeling en Maslow's Behoeftehiërarchie mogen we aannemen dat consumenten zich niet zullen laten verleiden tot het consumeren van een breed en gedifferentieerd aanbod van cultuur als zij niet van mening zijn dat hierdoor in een wezenlijke behoefte wordt voorzien. Het belang van een vroege kennisgeving met cultuur en datgene dat cultuur voor ons kan betekenen in het kader van onze behoeften, is al eerder vermeld. Hier rust dan ook een mogelijke taak voor het ministerie van OCW om in het onderwijs cultuureducatie in bredere vorm te bevorderen. Men kan hierbij denken aan het onderwijzen met betrekking tot, maar vooral het ondergaan van, verschillende cultuurvormen in bijvoorbeeld de vakken geschiedenis of maatschappijleer. Indien dit op een plezierige en onderhoudende wijze wordt gebracht, wordt zo mogelijk een basis gelegd voor het verlangen naar, dan wel de behoefte aan, cultuurproductie of –consumptie op latere leeftijd. Deze kan dan met een juiste invulling van Promotie, Prijs en Plaats worden omgezet in feitelijk gedrag.

De consument centraal

Het met de marketingmix optimaal inspelen op de wensen, behoeften en verlangens van de consument staat in de marketinggedachte centraal. Stel de cultuurconsument en zijn of haar behoeften, wensen en verlangens centraal bij de bepaling van het (marketing)beleid en de uitvoering hiervan. Doorvoering van deze gedachte tot in het extreme (anything to please the masses) is geen noodzaak om een consumentgeoriënteerde benadering uitvoering te geven (Andreasen en Kotler, 2003). Marketing is een middel om een doel te bereiken en niet een doel op zich. De rol van marketing en een consumentenoriëntatie is die van submanagement, waarbij managers en beleidsmakers zich in een gegeven marketing- of beleidsperiode kunnen laten leiden door wat men vanuit een kwalitatief artistiek dan wel een commercieel oogpunt onder de aandacht van consumenten wil brengen. Het vinden van een balans tussen de missie van een organisatie of overheid, artistieke doelstellingen en de behoeften van de consument is hierbij van belang. Indien men kiest voor een artiest-(of product)gedreven invulling, kan men de elementen Prijs, Plaats en Promotie zodanig vanuit een consumentgeoriënteerde benadering inzetten dat bezoekersaantallen voor die specifieke programmering worden vergroot. Kiest men daarentegen voor een publieksbenadering, kan men op grond van een publieksanalyse trachten de omzet te maximaliseren door het potentiële publiek te bestuderen en de programmering hier op aan te passen. Beide bena-

deringen zijn consumentgeoriënteerd. Ze verschillen alleen met betrekking tot de doelstellingen die het management of de overheid in haar cultuurbeleid tracht te realiseren (artiestgeoriënteerd, of publieks- of omzetgeoriënteerd) (Andreasen en Kotler, 2003). Managers en beleidsmakers hebben een grote flexibiliteit in de bepaling van de mate waarin een programma artiestgedreven dan wel publieksgedreven is in een gegeven plannings- of beleidsperiode. Zo kan men ook tussenwegen bewandelen waarbij men bijvoorbeeld artiest- of kunstenaarsgestuurde voorstellingen afwisselt met publieksgestuurde voorstellingen in een seizoen of over seizoenen heen.

Realistische doelstellingen

Indien de culturele organisatie vanuit artistieke doelstellingen ervoor kiest om publiek bij een product te zoeken, spreekt het voor zich dat hierbij een kleinere potentiële markt van bezoekers kan worden aangesproken dan wanneer men doelstellingen hanteert met betrekking tot de vergroting van het publiek of vergroting van de omzet door middel van een publieksgeoriënteerde programmering. Doelstellingen die de overheid formuleert met betrekking tot de omvang en de diversiteit van het publiek, dan wel die de culturele instantie formuleert in het kader van een specifieke marketingstrategie, dienen dan ook in het licht van de voorgaande overwegingen, namelijk de behoeften van consument enerzijds en de complexiteit van het culturele product anderzijds, realistisch en haalbaar te zijn.

Het segmentatieprincipe

Zowel overheid als culturele organisaties dienen zich te realiseren dat massabeleid en -marketing in het licht van de consumentenkenmerken enerzijds en de eigenschappen van het cultuurproduct anderzijds niet haalbaar is. Men kan onmogelijk een ongedifferentieerde consumentenmarkt met een gedifferentieerd cultuuraanbod bedienen en daarbij verwachten dat iedere consument van ieder onderdeel van het beschikbare aanbod gebruik zal maken. Het in één zucht noemen van een groter en breder publiek, kwaliteit van het aanbod en cultureel erfgoed bewaren als doelstellingen die men nastreeft, zonder hierbij de wensen, behoeften en verlangens van de consument te overwegen, leidt tot onuitvoerbaar beleid. Dit als gevolg van de aanname dat elke cultuurvorm in de behoeften van iedere consument zou (moeten kunnen) voorzien. Kwaliteit is in (het) cultuur(beleid) onlosmakelijk verbonden met de hogere vormen van cultuur en het cultureel erfgoed. Deze hogere vormen van cultuur worden vooral geconsumeerd door de hogere sociale klassen, die men tot de gemotiveerden mag rekenen (hoge MAO). Het hogere cultuurbeleid is dan ook het meest succesvol indien men zich in het beleid en de marketing richt op deze groep gebruikers waarbij men in eerste instantie het gebruik onder deze groep dient te stimuleren. Daarnaast kan men de potentieel-gemotiveerden ertoe trachten te bewegen om cultuur te consumeren door persoonlijke drempels (capaciteit) en situationele drempels (gelegenheid) te verlagen door middel van een geschikte marketingstrategie.

Conclusie

Hoewel de in deze bijdrage gesuggereerde beleids- en marketingadviezen in principe niet bijdragen aan de sociale spreiding van cultuur, kan men vanuit een marketingperspectief beargumenteren dat de overheid beschikt over een portfolio aan culturele instanties en organisaties die ieder in de specifieke behoeften van een specifieke bevolkingsgroep voorzien. Ook wanneer men inspeelt op de behoeften, de wensen en de verlangens van bevolkingsgroepen met behulp van een op die betreffende groep afgestemd cultuuraanbod, kan men subsidieverstreking legitimeren en het cultureel erfgoed instant houden. Vanuit dit perspectief kunnen subsidies en marketing(communicatie)-bestedingen meer verantwoord en efficiënter worden aangewend totdat voldoende marketingkennis, marktinzichten en financiële middelen zijn verworven door zowel overheid als culturele instelling om desgewenst de aandacht te verleggen naar nieuwe, meer weerbarstige consumentendoelgroepen.

LITERATUUR

- Andreasen, A.R., P. Kotler (2003) *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Haugtvedt, C.P., K.A. Machleit, R.F. Yalch (eds.) (2005) *Online Consumer Psychology: Understanding and Influencing Consumer Behavior in the Virtual World*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ganzeboom, H.B.G. (1989) *Cultuurdeelname in Nederland: Een empirisch-theoretisch onderzoek naar determinanten van deelname aan culturele activiteiten*. Assen: van Gorcum.
- MacInnis, D.J., C. Moorman en B.J. Jaworski (1991) Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads. *Journal of Marketing*, 55(4), 32-53.
- Maslow, A. (1970) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Reedijk, P. (2005) *Kunst op eigen benen? Het protectoraat tegenover vrije marktwerking in de kunstsector*. Doctoraalscriptie: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Rothschild, M.L. (1999) Carrots, sticks, and promises: A conceptual framework for the management of public health and social issue behaviours. *Journal of Marketing*, 63(4), 24-37.
- Wiggins, J. (2004) Motivation, ability and opportunity to participate: A reconceptualization of the RAND model of audience development. *International Journal of Arts Management*, 7 (1), 22-33.

