



HET ECONOMISCH *DRAMA* VAN DE PODIUMKUNSTEN

Cees Langeveld

Copyright ©
Cees Langeveld

Niets uit deze uitgave mag
worden verveelvoudigd
en/of openbaar gemaakt
door middel van druk,
fotokopie, geluidsband,
elektronisch of op welke
wijze dan ook, zonder
schriftelijke toestemming
van de uitgever.

*Art is much less important
than life, but what a poor
life without it.*

Robert Motherwell

HET ECONOMISCH *DRAMA* VAN DE PODIUMKUNSTEN

REDE

in verkorte vorm uitgesproken aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam
op 18 mei 2009

door **Cees Langeveld**

Inleiding	7
Definitie	7
Leerstoel	8
Titel rede	8
Observaties	9
Kijk vanuit de economie	13
Productieketen	14
Subsidie	16
Waarom subsidie?	18
Verantwoordelijkheid stichting en exploitatie podia	20
Organisatievorm	21
Integratie	22
Andere ordening	26
Samenvatting en aanbevelingen	28
Dankwoord	29

*Geachte Rector Magnificus,
Geachte Decaan,
Geachte familie, vrienden en collega's,
Dames en heren,*

Inleiding

Het is een groot genoegen om hier in de aula van de Erasmus Universiteit Rotterdam een oratie te mogen uitspreken. Op het toneel van de wetenschap, met een monoloog als solovoorstelling. 34 jaar geleden zat ik hier naast het middenpad bij de hoorcolleges van mijn studie algemene economie te luisteren naar hoogleraren die mij erg inspireerden en grote indruk op mij maakten. Met veel genoegen kijk ik terug op die tijd en met zeker zoveel genoegen kijk ik uit naar het vervullen van de bijzondere leerstoel Economie van de Podiumkunsten.

Definitie

Wat is Economie van de Podiumkunsten? De naam bevat twee componenten. Economie is de wetenschap die de allocatie van schaarse, alternatief aanwendbare middelen bestudeert. Middelen die worden aangewend om zowel individuele als maatschappelijke behoeften maximaal te bevredigen. Een meer hedendaagse kijk op de economie is die van de wetenschap die het creëren van waarden bestudeert.

Podiumkunsten zijn kunsten die op een podium ten uitvoer worden gebracht en die in de regel op het moment van productie worden ervaren. In economentaal: worden geconsumeerd. Zij kunnen ook op beeld- of geluidsdragers worden opgenomen. Voor pop- en lichte muziek zijn dit zelfs essentiële elementen in hun bestaan. Podiumkunsten zijn toneel, dans, muziek

en muziektheater in al zijn facetten. Andere kunsten zijn onder andere beeldende kunst, literatuur, architectuur en film.

Leerstoel

De stichting Economie van de Podiumkunsten heeft aan de faculteit der Historische en Kunstwetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam een bijzondere leerstoel ingesteld. De leerstoel heeft tot doel het bewerkstelligen en verbeteren van de economische fundering van het denken over podiumkunsten met mogelijke consequenties voor het gemeentelijke, landelijke en internationale beleid hiervoor alsmede voor de bedrijfsvoering van podia en de productie van voorstellingen en concerten. Het theoretisch en empirisch onderzoek verbonden aan deze leerstoel wordt een internationaal karakter gegeven waardoor de relevantie ervan wordt vergroot en de reikwijdte van de uitkomsten buiten Nederland bevordert.¹

Titel rede

De titel van deze rede - Het economisch drama van de podiumkunsten - doet het ergste vermoeden. Ik kan u geruststellen of zo u wilt, moet u teleurstellen. Het is een titel met het woord drama niet in de betekenis van misère en niet in de betekenis van de televisie- en filmwereld waar drama een genre is waarin intermenselijke conflictsituaties de boventoon voeren. Het is afgeleid van de betekenis in de theaterwereld waarin drama serieus toneel betekent met als belangrijkste afsplitsingen blijspel en tragedie. Drama heeft daarmee vrolijke en tragische varianten. En u weet het, een prikkelende titel bevordert de kaartverkoop. In het kader van economisch drama besteed ik vandaag aandacht

aan positieve en negatieve aspecten van huidige en mogelijke ontwikkelingen in de productieketen van de podiumkunsten.

Observaties

Ik ben theaterdirecteur, econoom, actief in de wetenschap en tracht met liefde voor theater en muziek naar deze wereld te kijken. Een van de dingen waar een econoom op let, is hoe markten functioneren. Hoe vraag en aanbod elkaar ontmoeten en hoe waarden worden gecreëerd. In het neoklassieke model streeft men naar het bereiken van het Pareto-optimum. Dat wil zeggen het punt waarop het nut van een deelnemer in het ruilproces niet kan worden vergroot zonder dat een andere persoon nut inlevert. Als je zo naar de markt van podiumkunsten kijkt, waar verbaast een econoom zich dan over?

Ik verbaas me erover hoe gemeenten podia bouwen. Hoe men de plaats bepaalt. Hoe men de capaciteit van de zalen bepaalt. Welke programmering men nastreeft. Kijkt men naar eigen bestuurlijke argumenten in plaats van naar de belangen van de podiumkunsten en van het publiek in het verzorgingsgebied? Gezelschappen klagen dat podia te weinig gesubsidieerde voorstellingen afnemen. De podia op hun beurt geven in een recent onderzoek aan dat er teveel podia zijn met een beperkte capaciteit en een te klein verzorgingsgebied.² Men ervaart hierdoor een beperkte onderhandelingspositie met aanbieders. Evenmin heeft men geld voor productontwikkeling en professionele marketing. Kleine, niet gespecialiseerde podia kunnen zich geen artistiek hoogstaande producties permitteren. Is dit de reden dat zij voornamelijk kleinschalig amusement presenteren? Kan dat niet anders? Niet beter? Het Rijnmondgebied heeft ruim een miljoen inwoners die dicht op elkaar wonen. Rotterdam voert een eigen podiumbeleid, en de omliggende gemeenten Capelle

aan den IJssel, Barendrecht, Spijkenisse, Schiedam en Vlaardingen hebben allemaal eigen theaters die zonder overkoepelende visie zijn gebouwd en waarvan de kosten sommige gemeenten zwaar op de maag liggen. Is dat niet wonderlijk? Ja, en een mooi onderwerp voor nadere studie.

Ik verbaas me erover dat er in Nederland nog steeds weerstand is tegen prijsdifferentiatie. In veel landen is er grote differentiatie in entreprijzen. De hoogste prijzen zijn hoger dan in Nederland en de laagste prijzen zijn lager dan in Nederland. Daar redeneert men dat wanneer je graag op de mooiste plaats wilt zitten omdat je je idool van dichtbij wilt zien, je een hogere prijs moet betalen. Voor degenen die weinig waarde hechten aan een artiest – in de economie spreken we over nut – zijn er goedkope kaartjes, maar dan zit je minder mooi. Waarschijnlijk door het egalitaire denken van de jaren '70 zijn de Nederlandse podia voorzichtig met prijsdifferentiatie of passen het helemaal niet toe. Klaarblijkelijk vinden sommigen dat je geen lage prijzen mag rekenen voor slechte plaatsen.' Toen de minister van OCW enkele jaren geleden prijsdifferentiatie wilde bevorderen, spraken de media er schande van. 'Het schellinkje komt terug' kopten ze. Terwijl het gaat om stoelen die er al staan en vaker kunnen worden bezet. Is dat niet wonderlijk? Ja, en een mooi onderwerp voor een studie die dit jaar wordt uitgevoerd.

Ik verbaas me over het prijsbeleid van podia. Vrijwel alle theaters en concertzalen hebben vandaag - 18 mei - al kenbaar gemaakt wat een bezoeker voor een voorstelling of concert volgend jaar juni moet betalen. Dit is bijzonder. Voor de voorverkoop begrijp ik dat, maar niet voor de verkoop volgend jaar juni. Vertelt u mij één bedrijfstak waar men zich langer dan een jaar vooruit vastlegt op wat de consument moet betalen voor een product dat in veel gevallen nog op de

markt moet worden gebracht, in onze wereld nog in première moet gaan. Misschien zijn er goede redenen voor. Maar vooralsnog verbaast het mij. De prijs blijft gehandhaafd tot een paar weken voor de voorstelling. Als de kaartverkoop tegenvalt gaan de podia last-minute aanbiedingen doen. Nu weten we dat podiumkunsten niet erg prijselastisch zijn.³ Een beperkte prijsverhoging leidt niet tot sterke daling van kaartverkoop. Maar het omgekeerde geldt ook. Beperkte prijsdalingen leiden niet tot een sterke toename van de kaartverkoop. Bij grote prijsdalingen ontstaat het risico dat het publiek dat ver vooruit de volle prijs heeft betaald, zich bekocht voelt. Ook al hebben vroegboekers de beste plaatsen. Is daar niets beters op te bedenken? Men kan overwegen dynamische prijssystemen toe te passen. Dankzij internet en geautomatiseerde kaartverkoopsystemen is dat mogelijk. Kijk naar de hotellerie en het luchtvaartwezen. Door de druk op de kassa te volgen kan men ruim van te voren de prijs beheerst laten stijgen of dalen en een evenwicht tussen vraag en aanbod bereiken. Afhankelijk van de reacties op de première kunnen prijzen worden verlaagd of verhoogd. De podiumkunsten pretenderen op het podium vooruitstrevend te zijn, maar zijn zij dit ook in hun verkoop? Het lijkt er niet op. Is dat niet wonderlijk? Ja, en een interessant onderwerp om uit te werken.

Ik verbaas me over de subsidie aan gezelschappen in relatie tot de behoefte van podia. Vanuit het rijk ontvangen direct en indirect tientallen gezelschappen, ensembles en orkesten jaarlijks subsidie. Het leidt tot een bloeiend cultureel leven. Om versplintering tegen te gaan, is bij de jongste subsidieronde het aantal gesubsidieerde gezelschappen verkleind en is het bedrag per gesubsidieerd gezelschap verhoogd.⁴ Dit moet een einde maken aan de situatie dat zelfs de meest ambitieuze podia het aanbod aan gesubsidieerde voorstellingen en concerten niet kunnen absorberen en dat gezelschappen klagen dat zij te weinig speelbeurten

realiseren. Het verbaast mij dat er in Nederland buiten het grote toneel-, dans- en muziekaanbod, weinig gesubsidieerd opera-aanbod is.⁵ Het kan niet liggen aan te weinig jong talent in Nederland of aan te weinig vraag naar opera. Als een podium een gevarieerd aanbod aan opera wil presenteren, dan moet dit in het buitenland worden ingekocht. Omdat opera duur is, wordt de toevlucht gezocht tot oorspronkelijk goedkope landen als Hongarije en Polen. De welvaart is in die landen sterk gestegen en de inkooprijzen zijn in tien jaar tijd meer dan verdubbeld. Het gevolg is dat de podia steeds verder weg moeten om operavoorstellingen in te kopen. Na Polen is dat Moldavië, Oekraïne en wellicht eindigen we in China en Noord-Korea. Mozart in het Chinees. Of chinezen die in het Duits zingen. Programmeurs moeten tientallen aanbiedingen voor kamermuziek, toneel- en dansvoorstellingen afwijzen - wat soms beschamend is voor de podiumkunstenaars - maar de meest geïntegreerde en hoogstaande kunstvorm, opera, is in Nederland bijna niet te koop. Is dat niet wonderlijk? Ja, en volgens mij een onderwerp om bij de overheid aan te kaarten.

Ik verbaas me erover dat er weinig dynamiek in de markt van podia is. Ik doel op de wijze waarop gesubsidieerde podia worden geëxploiteerd. Zij opereren als MKB-bedrijven. Dat wil zeggen als kleine, zelfstandige entiteiten. Veel MKB-bedrijven zijn aangesloten bij retailformules of inkooporganisaties, maar zelfs dat is bij de podia niet aan de orde. Misschien hanteren zij de optimale vorm, maar het verbaast mij dat er nergens initiatieven zijn om te kijken of een andere structuur misschien beter is. Podia geven zelf aan dat men inniger zou moeten samenwerken en betreuren het dat het niet lukt zelf een landelijk kaartverkoopsysteem te ontwikkelen of gezamenlijk voorstellingen in te kopen. Misschien is de reden van het achterwege blijven van initiatieven, dat het afstappen van volledige

zelfstandigheid niet aantrekkelijk lijkt. Voor samenwerking moet men kunnen geven, vrijheid inleveren. Als je wilt vermenigvuldigen, moet je kunnen delen. Of misschien is de reden dat de tucht van de markt minder speelt dan in andere sectoren. Is er geen noodzaak om andere structuren te overwegen. In dat licht wil ik de aandacht vestigen op ontwikkelingen in de particuliere markt. Ondernemingen als Live Nation en Stage Entertainment breiden zich gestaag uit. Zij kopen of bouwen popzalen en theaters, produceren zelf, hebben popgroepen en artiesten onder contract, hebben hun eigen distributiesystemen voor kaartverkoop en onderhouden innige relaties met de media. Zij doen aan marktontwikkeling. Dat wil zeggen: zij vergroten de belangstelling bij het publiek, waar de gesubsidieerde podia ook baat bij hebben. Tevens worden zij dominanter in de markt. De gesubsidieerde podia hebben hier nog geen antwoord op. Is dat wonderlijk? Nou, het is in ieder geval een belangrijk thema dat aandacht verdient. Ik kom hier straks op terug.

Kijk vanuit de economie

Tot zover mijn observaties en verbazing als theaterdirecteur en econoom. Welk punt wil ik vandaag maken? Een econoom bestudeert de wijze van aanwending van schaarse middelen. In ons geval het realiseren van een optimale waarde waarbij drie variabelen een rol spelen: de belangen van de podiumkunsten, de belangen van het publiek, en de publieke kosten. Beleidsdoelstellingen maken onderdeel uit van deze drie variabelen. Twijfel ik eraan of we met de huidige aanpak een optimum bereiken? Ja. Vanuit mijn dagelijkse praktijk in de theaterwereld twijfel ik daaraan, maar als wetenschapper kan ik met de huidige kennis niet onderbouwen waar het optimum ligt. Er zijn diverse signalen - zoals de voorbeelden die ik net gaf - die erop wijzen dat we met de huidige structuren geen

optimum bereiken. Ik wil graag een bijdrage leveren aan dit vraagstuk door het bestuderen van verschillende structuren.

Voordat ik mogelijke varianten behandel, bekijken we eerst hoe de wereld van de productieketen van de podiumkunsten er uitziet.

Productieketen

Functionele relaties kunnen op verschillende manieren worden weergegeven.⁶ Ik beperk me vandaag tot een eendimensionaal subsysteem van creatie, productie, distributie en presentatie.

We zien in figuur 1 de productieketen van podiumkunsten weergegeven. Aan het begin van de keten staat de artistieke creatie. Creatieve geesten als tekstschrijvers en componisten scheppen artistieke waarden. In het geval van podiumkunsten partituren, teksten en choreografieën, die direct of soms na eeuwen nog worden uitgevoerd. Het intellectueel eigendom is in handen van de 'creatieven' of in handen van degenen die hun de opdrachten verstrekken. Creatie is een uiting van artistieke vrijheid, van artistieke autonomie. Naast individuele creatie zijn er geïnstitutionaliseerde vormen zoals de creatieve afdelingen bij grote bedrijven als Disney.^{7 8}

Productie/consumptieketen podiumkunsten

Creatie/intellectueel eigendom	schrijvers, componisten, regisseurs, choreografen
Productie	gezelschappen, vrije producenten, popbands, orkesten
Distributie/verkoop	impresariaten, gezelschappen, producenten, agenten, mediabedrijven, muziekmaatschappijen
Presentatie	theaters, concertzalen, poppodia, festivals, arena's, hallen, internet, tv, radio, cd/dvd
Receptie	Publiek

Figuur 1 productieketen

De productie van concerten en voorstellingen wordt verzorgd door gezelschappen, orkesten, popbands en producenten.

De distributie van voorstellingen en concerten - waarmee ik op de verkoop ervan doel - geschiedt door gezelschappen zelf of door impresario's.⁹ Agenten sluiten op basis van een commissieafdracht contracten af voor musici, orkesten, popbands en acteurs. En verder zijn er de mediabedrijven en muziekmaatschappijen.

De presentatie van voorstellingen en concerten geschiedt in hier speciaal voor gebouwde zalen, op buitenfestivals, in arena's en in hallen. Tussen de podia zijn er grote verschillen. Zo presenteren in Nederland veel podia zowel gesubsidieerd als niet-gesubsidieerd aanbod. Naast de *live*-uitvoeringen zijn er de uitvoeringen op internet, tv, radio en door middel van cd en dvd.

De consumptie - in onze wereld ook wel receptie genoemd - geschiedt door het publiek. Publiek dat op diverse wijzen kan worden gecategoriseerd zoals in leeftijd, herkomst, opleiding, geslacht, frequentie van

bezoek en genre dat wordt bezocht.

De meeste podia in Nederland hebben geen specialisatie. Zij presenteren musical, cabaret, lichte muziek en soms dans en toneel. Slechts enkele zalen - en dan vooral in de stedelijke agglomeraties - hebben een specialisatie als concertzaal voor klassieke muziek, danstheater of schouwburg voor gesubsidieerde toneel en dans. In het buitenland komt men vaker gespecialiseerde zalen tegen maar daar is de podiumdichtheid meestal lager dan in Nederland. De Nederlandse popwereld kent veel gespecialiseerde zalen. Voor het lokale verzorgingsgebied zijn er popzalen, veelal voortgekomen uit jongerensociëteiten van de jaren '70; voor grotere verzorgingsgebieden zijn er sportarena's, stadions, klassieke concertzalen en soms gespecialiseerde zalen als de Heineken Music Hall.

Subsidie

In Nederland voegt de overheid in drie fases van de productieketen subsidie aan het systeem toe.

Gezelschappen en orkesten worden ondersteund door de rijksoverheid, aangevuld met subsidie van gemeenten en provincies. Op dit moment circa 200 miljoen euro per jaar en daarmee in de orde van grootte van 100 euro per bezoeker.

Podia worden betaald door gemeenten. De uitgaven hiervoor bedragen op dit moment circa 285 miljoen euro per jaar. Dit betekent ongeveer 16 euro per bezoeker van theaters en concertzalen en 7 euro per bezoeker van popzalen.

Het Rijk subsidieert behalve de gezelschappen ook de bezoekers. Door het verlaagde btw-tarief in rekening te brengen, ontvangen de bezoekers op indirecte wijze

jaarlijks circa 25 miljoen euro subsidie.¹⁰ Verder zijn er doelgroepgerichte subsidies zoals CKV-vouchers voor jongeren en kortingspassen voor ouderen en minima. Deze subsidies bij elkaar bedragen circa 1,50 euro per bezoeker.^{11 12}

Het is interessant te zien hoe subsidiestromen lopen. En de effecten die het heeft wanneer men geld in een bepaalde fase van de productieketen in het systeem stopt. Om een voorbeeld te noemen: subsidie aan gezelschappen komt alleen de gesubsidieerde voorstellingen en concerten ten goede. Door hier voorwaarden aan te verbinden, beïnvloedt de subsidiënt wat er aan voorstellingen en concerten wordt aangeboden. De overheid is hier de regisseur van het schouwspel. Popbands worden niet rechtstreeks door de overheid gesubsidieerd. De geldstroom voor het bevorderen van popmuziek loopt via de poppodia. Maar het betreft hier een bescheiden bedrag van circa één miljoen euro per jaar.¹³

Subsidie aan podia komt zowel de gesubsidieerde als de niet-gesubsidieerde voorstellingen ten goede. En de keuze van wat er wordt gepresenteerd ligt met deze subsidie bij de podia. Zij hebben geld om voorstellingen en concerten in te kopen en zij zijn in dit schouwspel de speler.

Subsidie aan het publiek komt voornamelijk amusementvoorstellingen ten goede. Deze trekken de meeste bezoekers en hier worden de hoogste entreprijzen gerekend. Bij het subsidiëren van het publiek bevordert men de soevereiniteit van de consument en beïnvloedt men zijn keuzegedrag. In die rol is de bezoeker ook een speler in het schouwspel. De mate waarin zijn gedrag wordt beïnvloed hangt in het neoklassieke model af van zijn nutsfunctie en geldt onder voorwaarden van rationeel handelen en volledige

informatie. In andere visies is de mens een sociaal wezen met beperkte rationaliteit, met een verankering in sociale netwerken, en/of met gewoonten.¹⁴ Hoewel het beslissingsproces en de drijfveren in de diverse visies verschillen, blijft de consument degene die besluit voor welke voorstelling hij of zij een kaartje koopt. Door te variëren met de bedragen die men op de verschillende plekken in het systeem stopt, kunnen we zien welke effecten de subsidie heeft en of we op de meest efficiënte wijze culturele doelstellingen bereiken. Een interessant onderwerp om nader te bestuderen.

Waarom subsidie?

Waarom subsidiëren we de kunsten? Hier zijn veel antwoorden op te geven en hier is veel over gepubliceerd. Er zijn diverse sociologische, filosofische, cultuurpolitieke en economische redenen te noemen. Ik noem hier één basale economische reden, namelijk de positieve, externe effecten van de podiumkunsten.¹⁵ Wat is een positief, extern effect? Een voorbeeld is nieuwe muziek of nieuwe opera's. Nieuwe muziekwerken worden in het begin vaak niet gewaardeerd, via het vrije spel van vraag en aanbod zouden ze niet tot stand komen, terwijl door ontwikkeling van de smaak zij op een later tijdstip mogelijkkerwijs wel worden gewaardeerd.

Diverse beleidsdoelstellingen en effecten legitimeren overheidsondersteuning van de creatie en productie van podiumkunsten. Maar zijn dit nu ook redenen dat de overheid op haar kosten overal podia bouwt? Misschien is het economisch gezien beter om alleen gezelschappen en orkesten te subsidiëren en de bouw van zalen aan de particuliere markt over te laten. Dat kan, maar er zijn argumenten om de overheid ook bij de stichting van zalen een rol te laten spelen. Gemeenten hebben motieven van trots en willen

bijdragen aan de verblijfskwaliteit voor hun inwoners. Willen hun stad verlevendigen. Daarom stichten zij schouwburgen, concertzalen en poppodia. Als de inwoners trots zijn op een mooie schouwburg, ook al komen ze er zelf niet, dan is dat een positief, extern effect. Gebouwen waar culturele activiteiten plaatsvinden dragen bij aan het cultureel kapitaal van een stad en rechtvaardigen daarmee overheidsondersteuning.

Volgende vraag. Moet de overheid ook de exploitatie van podia ondersteunen? In veel gevallen is een exploitatiesubsidie te legitimeren. Een podium heeft vaak een sociale functie. Het zijn van ontmoetingsplek voor de bevolking. Een plek voor amateurbespeeling. Wanneer een podium een sociale functie heeft voor de gemeenschap, dan is het terecht dat de overheid een bijdrage levert aan de exploitatie ervan.

Is de culturele functie een reden om de exploitatie door de overheid te subsidiëren? Vanuit economisch standpunt gezien is financiële ondersteuning van het presenteren van podiumkunsten niet noodzakelijk. Men kan de productie ervan financieel ondersteunen en de presentatie ervan niet. De overheid kan redeneren dat men de gezelschappen in genres die kwetsbaar zijn of die men om inhoudelijke redenen wil bevorderen, dermate sterk ondersteunt dat podia deze voorstellingen en concerten tegen aantrekkelijke tarieven kunnen afnemen. En dat genres die beleidsmatig niet behoeven te worden ondersteund, zichzelf bedruipen via het programmering- en prijsbeleid van de podia.

In Nederland heeft - met name na de tweede wereldoorlog - het systeem zich zo ontwikkeld dat vrijwel geen podia zonder overheidsondersteuning voor de culturele functie kunnen voortbestaan. Dat is geen legitimatievraagstuk maar een gegroeide realiteit. Het

is in dit verband interessant te kijken hoe andere landen invulling geven aan dit vraagstuk. Wederom een mooi onderwerp voor onderzoek.

Verantwoordelijkheid stichting en exploitatie podia

De volgende vraag is of met de huidige inrichting van het podiumbestel, de belangen van de podiumkunsten, het publiek en de publieke kosten maximaal worden gediend. Omwille van de tijd beperk ik mij hier tot de presentatie van voorstellingen en concerten.

Nederland kent een beperkt aantal private theaters. Dit zijn podia die voornamelijk grootschalig amusement als musical in openeinde- of seriebespeling presenteren. Verreweg de meeste podia vallen onder verantwoordelijkheid van gemeenten. In de jaren '80 is afgesproken dat het Rijk verantwoordelijk is voor de gezelschappen en de orkesten, en de gemeenten voor de podia. In mijn dissertatie kom ik tot de aanbeveling om niet alle podia door gemeenten te laten vestigen en exploiteren. In het buitenland zijn er voorbeelden waar gemeenten de kleine, lokale, gespecialiseerde podia, en de podia gericht op de sociale functie stichten. Regio's gaan over de podia met een regionaal verzorgingsgebied en de landelijke overheid gaat over de topinstellingen. Het gevolg is een infrastructuur van gebouwen met een grote mate van specialisatie, wat goed is voor de podiumkunsten en het publiek. Opera komt in een operazaal echt beter tot zijn recht dan in een middelgrote, multifunctionele zaal waar ook klassieke muziek en toneel worden opgevoerd. Maar ik begrijp dat het voor een individuele gemeente duur is een operazaal te bouwen.

Bij het bestuderen van de vraag wie het best verantwoordelijk kan zijn voor een bepaalde podiumvoorziening, speelt ook het verzorgingsgebied

een rol. De laatste jaren wordt een deel van de voorstellingen grootschaliger. Hiervoor zijn grotere podia en grotere verzorgingsgebieden nodig. Zij overlappen het verzorgingsgebied van kleinere podia. Het is verdedigbaar dat de kosten van dergelijke voorzieningen ten laste komen van diegenen die er gebruik van maken en niet alleen van de gemeenten op wier grondgebied het gebouw staat.¹⁶ Al is het maar omdat gebouwen gericht op een groot verzorgingsgebied op een plek moeten staan die niet alleen voor de eigen inwoners, maar voor die van het gehele verzorgingsgebied goed bereikbaar is. Met alleen lokale besluitvorming is de dreiging groot dat belangen van het publiek uit de rest van het verzorgingsgebied onvoldoende zijn gewaarborgd.

Organisatievorm

Grofweg zijn er twee soorten podia: door particulieren gestichte, niet-gesubsidieerde en door gemeenten gestichte, gesubsidieerde podia. Een opvallend kenmerk is dat gesubsidieerde podia als zelfstandige entiteiten worden geëxploiteerd. Die solitair optreden met - ook in de ogen van de sector zelf - opvallend weinig gemeenschappelijke activiteiten en samenwerkingsverbanden met andere podia.

Onderzoek van mijn hand leidde tot de conclusies dat er geen schaalvoordelen worden behaald bij grotere entiteiten, dat wil zeggen accommodaties met grotere en of meer zalen.¹⁷ Het onderzoek betrof een crosssectie en geen longitudinaal onderzoek, dus het heeft zijn beperkingen voor wat betreft de conclusies. Waarschijnlijk treden wel schaalvoordelen op bij samenvoeging van accommodaties onder één management maar hierbij is niet onderzocht welke invloed dit heeft op het karakter en de dynamiek van het podium.¹⁸

Integratie

Als we om ons heen kijken dan zien we overal markten. En op vrijwel elke markt nemen we dynamiek waar.¹⁹ Bedrijven worden opgekocht door ketens, sluiten zich aan bij *franchiseorganisaties*, groeien autonoom of richten *joint ventures* op. Kortom, er is veel beweging. We onderscheiden horizontale, verticale en diagonale bewegingen. Wanneer er sprake is van schaalvergroting dan noemen we dat concentratie of integratie. Van horizontale integratie spreken we bij schaalvergroting binnen eenzelfde soort bedrijfsactiviteiten. De vakkennis is aanwezig en door schaalvergroting wordt getracht waarde te creëren door de kostprijs per eenheid product te verlagen. Denk aan grootwinkelbedrijven als Albert Hein, maar ook aan gezamenlijke inkoopcombinaties van zelfstandige retailbedrijven, of aan de vele marketing- en productgeoriënteerde formules in het midden- en kleinbedrijf.

Verticale integratie

Verticale integratie is een samenvoeging van verschillende fases van een productieproces. Voordelen zijn: verwachte vermindering van kosten, stabilisatie van inkoopcondities en invloed op halffabricaten. Nadelen zijn dat er andere kennis is benodigd en het gevaar dat er geen concurrentie meer is tussen producerende en afnemende fases waardoor inefficiëntie optreedt. Bovendien stijgen kosten voor coördinatie, het overzicht wordt moeilijker en uitschakeling van het marktmechanisme brengt kosten met zich mee. Verticale integratie komt veel minder voor dan horizontale, wellicht vanwege de genoemde nadelen.²⁰ Voorbeelden zijn het Van der Valkconcern met eigen restaurants en eigen toeleveranciers van voedsel en dranken. Maar ook podia die zelf produceren.

In Nederland is het geen gewoonte dat schouwburgen zelf theater produceren. In Duitsland is zelf produceren (net als in Scandinavië en Midden- en Oost-Europa) heel gebruikelijk. Ook in het Verenigd Koninkrijk komt het regelmatig voor. Sommige schouwburgen daar brengen een eigen voorstelling op de planken die vervolgens door het land reist.²¹ Deze vorm van verticale integratie heeft diverse voor- en nadelen. Een belangrijk nadeel is dat dit systeem per bezoeker en per voorstelling duurder lijkt te zijn dan het Nederlandse systeem. Ik zou daar graag een exercitie naar doen. In ons land heeft een enkel toneelgezelschap een eigen zaal. Bijvoorbeeld het RO-theater in Rotterdam en De Appel in Scheveningen. Symfonieorkesten hebben in de regel een vaste zaal als uitvalsbasis, maar zij exploiteren deze zaal zelden zelf. De basis van het Nederlandse theaterbestel is dat gezelschappen en orkesten naar het publiek reizen en niet uitsluitend op hun standplaats voorstellingen en concerten geven.²²

Toch is verticale integratie iets om bij stil te staan. Podia die grootschalig amusement presenteren, zijn afhankelijk van wat derden hun aanbieden. Op die markt is het niet de koper die bepaalt wat hij koopt, maar de producent die bepaalt wat hij aanbiedt. Waarom kopen amusementtheaters geen aandelen van producenten? Of integreren zij met productiebedrijven? Zo verminderen zij hun kwetsbaarheid en afhankelijkheid. En producenten kunnen een kapitaalinjectie wellicht goed gebruiken om de kwaliteit van hun producties te verhogen.

Vrije producenten als Stage Entertainment en Live Nation produceren zelf, hebben eigen zalen, en zijn wisselend actief in de keten van creatie tot en met kaartverkoop aan het publiek. Ook zijn er de eerste voorbeelden van organisaties die produceren, presenteren en zelf media hebben of er intensief mee samenwerken.²³ Tot nu toe lijkt in de niet-gesubsidieerde podiumwereld de verticale

integratie een succes en vormt deze een toenemende kracht tegen de gesubsidieerde podia.

Kostencurve

Zoals gesteld zijn er verschillende vormen van integratie.²⁴ Volgens de deskundige op dit gebied, de econoom prof. Hans Schenk, levert de variant fusie in veel gevallen geen waardevermeerdering op.²⁵ Schaalvergroting door autonome groei leidt in meer gevallen tot waardevermeerdering. Een eenvoudige economische analyse leert ons dat de lange termijn gemiddelde kostencurve een U-vorm heeft met ergens een minimum waarbij de gemiddelde kosten het laagst zijn. Dit is het economisch optimum en het punt waar de lange termijn marginale kostencurve de gemiddelde kostencurve snijdt. Maar van te voren is niet bekend waar dat punt precies ligt. Komt men door schaalvergroting voorbij het minimum, dan blijken de gemiddelde kosten te stijgen in plaats van te dalen. De gemiddelde kosten stijgen als gevolg van ondermeer gebrek aan overzichtelijkheid.

In het bedrijfsleven is integratie reeds lang een fenomeen. In de gesubsidieerde sector is het iets van de laatste decennia. In de zorg, het onderwijs en bij nutsbedrijven is er horizontale integratie om efficiencywinst oftewel waarde te realiseren. We kunnen hier van leren, want we weten nu dat integratie op veel terreinen is doorgeslagen. Een moloch als zorginstelling of scholengemeenschap presteert niet op alle indicatoren beter dan de kleine instellingen van vroeger. Er is ergens sprake van een optimum maar waar dat optimum ligt, blijkt wanneer ervaring is opgedaan met verschillende grootte van organisaties.²⁶

Hoe komt het dat er geen integratie is bij de podia?²⁷
Wellicht omdat de zorg voor podia een gemeentelijke

verantwoordelijkheid is. Bij instellingen voor de zorg en bij nutsbedrijven spelen hogere bestuursorganen als provincie en Rijk een rol. Omdat de meeste gemeenten hooguit één podium hebben, bestaat hier waarschijnlijk eerder de neiging zich te conformeren aan wat andere gemeenten doen dan gezamenlijk een visie te ontwikkelen over de toekomst van het podiumwezen. Een interessant onderwerp voor onderzoek. Concertzalen hebben weer een eigen wereld. Zij zijn in aantal veel kleiner dan schouwburgen en poppodia, en zij staan verspreid door het land met een grotere, onderlinge afstand.²⁸

Horizontale integratie

Podia kunnen zelf het initiatief nemen en zoeken naar andere structuren. Men kan denken aan een keten van Regionale Toptheaters met een hoog niveau van dienstverlening en programmering. Een keten van podia die hun individuele, sterke punten combineren tot een attractieve formule. Of een keten van vooruitstrevende popzalen. Er kan een theatercoöperatie worden opgericht die als een soort Rabobank werkt. Deze bank kent zelfstandige vestigingen met lokale beleidsvrijheid. Het ontwikkelen van marktmacht, nieuwe producten, professionele marketing en expansie gebeurt op centraal niveau.

In de literatuur worden voor- en nadelen genoemd van horizontale integratie van bedrijven. Er zijn geen studies over de voor- en nadelen ervan voor podia. Als ik de literatuur toepas op het podiumbestel dan komt het overzicht er als volgt uit te zien.

Voordelen van horizontale integratie van podia zijn:

- ontwikkelen *countervailing power* naar producenten, *poppromoters*
- professionele marketing
- productdifferentiatie, onder andere door meer aanvullende dienstverlening

- goedkoper distributiesysteem door rechtstreekse afname van producenten
- productontwikkeling door gezamenlijk investeren in (risicovolle) producties
- door efficiënt inkopen meer ruimte voor invulling artistieke ambitie

Nadelen zijn:

- inleveren mate van zelfstandigheid
- exploitatie podia op grotere afstand van lokaal bestuur
- angst voor verlies eigenheid
- dreiging van stijging overheadkosten.

Of dit de werkelijkheid bij theaters en concertzalen is, moet nader onderzoek en ervaring uitwijzen.

Hoe bepaal je of integratie succesvol is? Bij beursgenoteerde ondernemingen zijn data bekend van aandeelhouderswaarde, rendement en marktaandeel. Bij van subsidie afhankelijke instellingen is minder bekend over waardevermeerdering en valt de waarde minder eenvoudig te bepalen. Hoe moet men de prestaties van een keten van podia meten? In kwaliteit, subsidie, bezoekersaantallen, klanttevredenheid, diversiteit en diepgang van de programmering? Dat is nog niet eenvoudig.

Integratie is niet per definitie beter, maar het is interessant als er initiatieven worden genomen. Dit geeft de mogelijkheid te bestuderen welke effecten zich voordoen. Drama boeit niet als er geen ontwikkeling zit in de personages en in het verhaal.²⁹

Andere ordening

Vanuit het streven naar een optimum van de belangen van de podiumkunsten, van het publiek, en de publieke

kosten, is het interessant te zien wat er gebeurt als er in regioverband wordt nagedacht over podiumbeleid. De Drechtsteden hebben ooit een poging gewaagd. Die is mislukt mede door het vraagstuk op wiens grondgebied de regioschouwburg zou moeten komen te staan. In Oost-Gelderland komt men nog het verst. Hier draagt een aantal gemeenten bij aan de stichtingskosten van een nieuwe schouwburg in Doetinchem. Verder zijn mij geen voorbeelden bekend van een regionale bekostiging en aanpak van podiumbeleid.

Er zijn nog andere varianten. Gebouwen die door gemeenten worden gesticht en tegen gunstige condities aan een exploitatiemaatschappij zonder verdere subsidie wordt verhuurd. Koninklijk Theater Carré is hier een voorbeeld van. Al eerder heb ik genoemd de variant waarbij er een bedrag wordt betaald voor het vervullen van de sociale functie. De culturele functie moet zichzelf bedruipen, maar het gebouw kan tegen gunstige voorwaarden worden gebruikt. Soms hoort men dat het niet ondenkbaar is dat exploitatie van podia in de toekomst door aanbesteding zal worden gegund. Dit zou het denken over concentratie bevorderen. Verder hebben we de variant in de landen waar *commercial arts* en *fine arts* in verschillende gebouwen worden gepresenteerd, bijvoorbeeld in België. De commerciële podiumkunsten in commercieel geëxploiteerde zalen, de gesubsidieerde kunsten in ideëel geëxploiteerde zalen. Vergelijkbaar met de taakverdeling tussen commerciële bioscopen en de gesubsidieerde filmhuizen. Hoe meer varianten er zijn, hoe meer ervaring kan worden opgedaan, en hoe hechter het fundament om beleid op te baseren.

Samenvatting en aanbevelingen

Ik kom tot een afronding. De wereld van de podiumkunsten is een prachtig schouwspel. Met veel drama, veel acteurs en veel publiek. We hebben in deze wereld een tour gemaakt langs onderwerpen waar ik me als theaterdirecteur over verbaas en langs verschijnselen die ik als wetenschapper graag wil bestuderen. De economie van de podiumkunsten is een vakgebied met veel onderwerpen en veel werk aan de wetenschappelijke winkel. Drama heeft vele aspecten: ruimte, symbolen, tekst, muziek, ritme, *timing*, lichaam, raamwerk, *casting*, expressie, kostuums, decor en *plot*.³⁰ De economie van de podiumkunsten heeft – zoals we hebben gezien – evenzeer vele aspecten. En de tijdgeest, die zich kenmerkt door een nuchtere kijk op overheidsuitgaven, en zich in de podiumwereld uit in beleidspunten als cultureel ondernemerschap, noopt ons na te denken over de vele economische facetten van de podiumkunsten.

Zoals gesteld is een van de vraagstukken die ik wil bestuderen het streven naar het optimum van de belangen van de podiumkunsten, van het publiek, en de publieke kosten. Als onderdeel van dit vraagstuk wil ik graag de ordening in de productieketen waaronder de ordening van podia bestuderen. Maar juist op dit gebied is er in Nederland weinig dynamiek. In het buitenland zijn er voorbeelden om te bestuderen, maar het zou mooi zijn als er ook in Nederland modellen worden ontwikkeld waarvan de verschijnselen kunnen worden bestudeerd. Zoals gezegd kan aan een andere geografische, bestuurlijke verantwoordelijkheid worden gedacht of aan vormen van integratie. Hieraan is een aantal voordelen verbonden waarbij de kanttekening moet worden gemaakt dat de wetenschap duidelijkheid verschaft dat groter niet altijd beter betekent. Er is een optimum, maar waar dat voor het economische aspect ligt, hangt af van

de positie op de gemiddelde kostencurve. De loop van de curve hangt af van de vorm waarvoor wordt gekozen en moet proefondervindelijk worden vastgesteld.

Wat gebeurt er als we niets doen? Valt het doek dan definitief? Nee. Drama had traditiegetrouw een gesloten einde. Pas in de moderne tijd ontstaat drama met een open einde. Het is in die gevallen waar het conflict tussen normen een thematisch aspect is.³¹ Ook de ontwikkelingen in de productieketen kunnen in dat licht worden gezien. Het einde is open, we weten niet waar het optimum ligt, maar de verschijningsvormen er naar toe zijn interessant om te bestuderen en leren ons meer over het mogelijke optimum. Gebeurt er niets dan wordt het economisch drama van de podiumkunsten een economisch drama voor de econoom. Het is hem immers een gruwel te merken wanneer er niet wordt gestreefd naar optimale allocatie van schaarse middelen.

Dankwoord

Ik bedank de Erasmus Universiteit en de stichting Economie van de Podiumkunsten hartelijk voor het vertrouwen dat zij in mij stellen. Het Chassé Theater dank ik voor zijn medewerking. De VandenEnde Foundation bedank ik als hoofdsponsor van de leerstoel. Ik bedank prof. Arjo Klamer voor zijn kritische meedenken met deze rede. Ik bedank Hans Onno van den Berg voor zijn adviezen en prof. Hans Schenk voor de informatie over dynamiek in de markt. Ik bedank mijn muzen Mariët, Hannah en Mirte voor hun oneindige liefde. Ik bedank de collega's van de faculteit voor de inspirerende omgeving waarin ik mag verkeren. Mijn vader, familieleden, vrienden, collega's en kennissen bedank ik hartelijk voor de aanwezigheid hier. Verder nog een woord aan de familie van mijn moederskant. Zij hebben een slagersachtergrond. Ik weet heus wel dat je geen varkenskarbonades uit een koe kan halen zoals net in het

filmpje bij Van der Valk. Mijn moeder heeft deze oratie jammer genoeg net niet mogen meemaken. Zij is drie maanden geleden overleden. Zij zou het onderwerp interessant hebben gevonden. Zij had een eigen kijk op private en op door de overheid bekostigde goederen. Zo heeft ze jaren volgehouden dat wanneer je geen lid bent van de anwb, je niet op de bewegwijzeringborden mag kijken. Helaas is ze er vandaag niet bij.

Ik zou zeggen: het doek kan omlaag, het zaallicht kan aan, Het schouwspel is over, het publiek kan gaan.

Ik heb gezegd.

Voetnoten

- 1 De hoofdthema's die aan de orde komen zijn: de wisselwerking tussen cultuur en markt, de effecten van de wijze van financiering, de productie, distributie en consumptie van podiumkunsten, de bedrijfsvoering, prijszetting, de vestiging van podia en het beleid daartoe, de markt voor uitvoerende kunstenaars, de impact van nieuwe media, cultureel ondernemerschap, marketing en bedrijfsvoering van theatergezelschappen en podia.
- 2 Wils & van Klaveren (2008): 10.
- 3 Goudriaan & de Groot & Schrijvershof (2008): 5.
- 4 http://www.nfpk.nl/adviezen_en_besluiten/index.php?id=74.
- 5 De Nederlandse Opera, de Nationale Reisopera en Opera Zuid zijn de enige structureel gesubsidieerde operagezelschappen in Nederland.
- 6 Van Maanen (2008): 124.
- 7 Creatieve processen en gedrag van scheppende kunstenaars zijn uitvoerig beschreven door Hans Abbing (2002).
- 8 In het bedrijfsleven is er sprake van creatie die men daar aanduidt als productontwikkeling of innovatie. Vroeger was dit de taak van de ondernemer, maar met de schaalvergroting van het bedrijfsleven werd creatie geïnstitutionaliseerd in onder andere researchafdelingen.
- 9 Oorspronkelijk een ondernemer die voor eigen rekening en risico voorstellingen en concerten organiseert.
- 10 Goudriaan & de Groot & Notenboom & Schrijvershof & Hout (2008): 77.
- 11 Rijks- plus provinciale en gemeentesubsidie is geschat op ruim 200mln euro. Volgens het Theater Analyse Systeem (TAS) 2006 trekken gesubsidieerde voorstellingen 1,33 miljoen bezoekers. Wanneer we dit ophogen tot 2 miljoen bezoekers inclusief buitenlandse tournees en podia die niet deelnemen aan TAS, resulteert dit in circa 100 euro per bezoeker. Gemeentesubsidie aan podia wordt geschat op 285mln euro. Dit is gebaseerd op TAS 2006 en het Podium Analyse Systeem (PAS) 2006. De deelnemende podia huisvesten circa 70% van het totaal aantal door het CBS getelde bezoekers en circa 74% van het totaal aantal voorstellingen. De subsidie per bezoeker is gebaseerd op het btw-verschil tussen 19 en 6% bij een gemiddelde entreprijs van 12 euro (TAS 2006) en circa 17 miljoen bezoekers aan podiumkunsten. De berekeningen zijn heel grof, gebaseerd op verschillende bronnen en verschillende jaren en daarom uitsluitend bedoeld om een indicatie te geven.
- 12 Van den Berg & Schans (2005); zie ook Centraal Bureau voor de Statistiek (2005).
- 13 Informatie Vereniging Nederlandse Poppodia en –Festivals.
- 14 Simon (1955).
- 15 In het algemeen wordt over marktimperfectie gesproken. Marktimperfectie wordt ook wel omschreven als ongewenste effecten voor algemeen aanvaarde economische en zedelijke normen en waarden.
- 16 De discussie hangt ook samen met de verdeling van gelden uit het gemeentefonds.
- 17 Langeveld (2006): 312-313.
- 18 Langeveld (2008): 208-209.

- 19 De Jong (1985).
- 20 Als laatste herkennen we diagonale integratie. Het overnemen van andersoortige activiteiten ook wel genoemd diversificatie. Dit zijn bedrijven die andersoortige activiteiten in mogelijk andere fases gaan ontplooiën, een verschijnsel dat einde vorige eeuw populair was, maar nu naar de achtergrond is verdwenen.
- 21 Dit systeem heeft meerdere voordelen:
- podia voelen de lokale behoefte aan aanbod goed aan;
 - een zelf producerend podium kan inspringen op sommige marktimperfections waar vrije producenten en gesubsidieerde gezelschappen niets mee doen;
 - het draagt bij aan het goede imago van een podium;
 - een podium met een eigen productieafdeling wekt mogelijk meer vertrouwen van mogelijke subsidiënten, die eerder geneigd zijn met dergelijke podia te werken aan een verhoging van artistieke kwaliteit en ondernemerschap.
- Er kleven ook nadelen aan zelf produceren:
- een productie die buiten het eigen theater nergens blijkt te kunnen worden verkocht, kan een producent tot faillissement brengen. Bij het aankopen van voorstellingen of concerten ligt dit anders: bestaande voorstellingen of concerten aankopen is in de regel niet erg risicovol; een podium kan te veel voorstellingen programmeren of er, gezien de gebleken publieke belangstelling, te veel geld aan uitgeven, maar het gaat zelden om enorme bedragen, tenzij het gaat om musicals of mega-acts;
 - het publiek krijgt vaak het eigen huisgezelschap te zien en maakt weinig kennis met andere uitvoeringsvormen, regieopvattingen en acteurs;
 - als de theaterzaal wordt gebruikt voor de montage van voorstellingen dan blijven er minder dagen over voor voorstellingen met publiek; het aantal voorstellingen zal lager zijn dan in zalen die reizende voorstellingen presenteren.
- 22 Al sinds de Republiek der Verenigde Nederlanden heeft Nederland een democratische traditie met vertegenwoordiging van provinciën. Het heeft hierdoor een niet-centralistisch systeem waarin overheidsgelden inclusief die voor podiumkunsten niet in een enkele grote stad worden besteed, maar ook de provincies ten goede komen. Evenmin heeft Nederland een traditie met een vorstenhuis dat op één plaats alle pracht en praal heeft verzameld zoals in Parijs of Sint Petersburg en daarmee een stempel drukt op de culturele infrastructuur. Bij de podiumkunsten heeft dit geleid tot de reistraditie zoals we hier kennen. Uitzondering op het reizen zijn het Koninklijk Concertgebouworkest en de Nederlandse Opera.
- 23 Van den Berg (2008): 220.
- 24 Volgens Schenk is van alle fusies circa 10% verticale, 40% diagonale en 50% horizontale integratie. Bron: interview met prof.dr. E.J.J. Schenk, 13 maart 2009.
- 25 Volgens Schenk is in 85% van de fusies sprake van een mislukking. Er is minder waarde stijging dan wanneer op eigen kracht zou zijn gegroeid. Bron: interview met prof.dr. E.J.J. Schenk, 13 maart 2009.
- 26 Zien we in de aan de overheid gelieerde wereld de afgelopen jaren

horizontale integratie optreden, inmiddels doet zich ook hier verticale integratie voor: verzekeraars die ziekenhuizen kopen. Er is nog geen gefundeerd antwoord op de vraag of dit maatschappelijk wenselijk is en wat de implicaties voor de mededinging zijn.

- 27 Dat er in de Nederlandse wereld van podiumkunsten geen horizontale concentratie optreedt is opmerkelijk omdat bij presentatie van podiumkunsten sprake is van kleinschalige bedrijfsvoering. Juist op dit vlak laat de economische praktijk duidelijke patronen zien. Schaalvoordelen worden behaald door grootschalige inkoop, professionele marketingcampagnes en duidelijke formules gericht op vastomlijnde groepen consumenten. Kleine zelfstandigen hebben beperkt recht van bestaan wanneer zij niet zijn aangesloten bij een inkooporganisatie, keten et cetera. Een uitzondering vormen de kleinschalige bedrijven met een innovatief assortiment gericht op *early adopters* of met een specialisatie. Zij stellen hun assortiment bij zodra het grootwinkelbedrijf dezelfde producten gaat aanbieden.
- 28 Uitzondering is Amsterdam. Hier staan het Concertgebouw, de Beurs van Berlage en het Muziekgebouw aan het IJ.
- 29 Overigens is integratie in de theaterwereld niet nieuw. Eind negentiende eeuw was in de Verenigde Staten het theatersysteem erg inefficiënt. Vanwege de grote afstanden lieten theaters via boekingsagenten voorstellingen in New York boeken. Men reisde inefficiënt door het land en producties werden hierdoor duur. Theaters boekten verschillende voorstellingen op een avond. Uit ervaring wist men dat een deel van de producties niet kwam opdagen. De producenten sloten een verbond - het Theatrical Syndicate – dat leidde tot een monopolie dat alle grote artiesten en producties omvatte. Men had eigen theaters en maakte gebruik van theaters van derden. Deze ontvingen wurgcontracten. Het monopolie werd doorbroken doordat van twee kanten de aanval werd geopend. De artiesten pikten het niet langer slecht te worden betaald en een nieuwe theaterexploitant – de familie Shubert – ging theaters bouwen en speelde in tenten en tweederangstheaters omdat ze niet op de gevestigde podia terecht kon. De familie Shubert vormde het volgende monopolie. Voor zover bekend was het Theatrical Syndicate de eerste vergaande integratie in de wereld van de podiumkunsten. Een die goedbedoeld begon maar behalve voor de eigenaren voor alle betrokkenen op termijn slecht uitpakte. Waakzaamheid blijft dus geboden.
- 30 Lehmann (1999).
- 31 Pfister (1991): 97.

Literatuur

Abbing, Hans (2002) *Why are artists poor: the exceptional economy of the arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Batina, Raymond G. & Toshihiro Ihori (2005) *Public good: theories and evidence*. Berlin/ Heidelberg/New York : Springer Verlag.

Berg, Hans Onno van den (2008), "What can be done? Challenges for the performing arts in Europe." in: Ineke van Hamersveld & Cas Smithuijsen (2008) *State on Stage: the impact of public policies on the performing arts in Europe*. Amsterdam: Boekmanstudies / Dutch Association of Theatres and Concert Halls (VSCD) / Performing Arts Employers League Europe (PEARLE*), 200-216.

Berg, Hans Onno van den (samenst.) (2007) *Podia 2006: cijfers en kengetallen van de leden van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties*. Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (vscd).

Centraal Bureau voor de Statistiek (2000-2005) *Statistisch jaarboek 2000, 2005*. Voorburg: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Goudriaan R., N. de Groot & A. Notenboom A. & C. Schrijvershof & C. van Hout (2008) *Evaluatie van het verlaagde btw-tarief cultuur en media*. Den Haag: Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics bv (APE). (Ape rapport: 522)

Goudriaan, R., N. de Groot & C. Schrijvershof (2008) *Nieuwe schattingen van de prijsgevoeligheid van het bezoek aan culturele sectoren*; onderzoek voor het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Den Haag: Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics (APE). (Ape rapport: 4467a)

Heilbrun, James & Charles Gray (eds.) (2001) *The economics of art and culture*. Cambridge/New York/Oakleigh/Madrid/Cape Town: Cambridge University Press.

Heteren, Adriënne van (1994) "Een concordaat van lichtzinnigheid: de discussie over het bouwen van nieuwe theaters." In: *Boekmancahier*, jrg.6, nr. 21, september, 279-288.

Huntington, Paul A. (1993) "Ticket pricing policy and box office revenue." In: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 17. No. 1, June, 71-87.

Jong de, H.W. de (1985) *Bedrijfseconomische monografieën 49, Dynamische markttheorie*. Leiden/Antwerpen.

Klamer, Arjo (1996) *The value of culture: on the relationship between economics and arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Klamer, Arjo & Peter-Wim Zuidhof (1998) *The role of the third sphere in the world of the arts*; paper presented at the Association of Cultural Economics International (ACEI). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Lambooy, J.G., E. Wever & O.A.L.C. Atzema (1997) *Ruimtelijke economische dynamiek*. Bussum: Coutinho.

Langeveld, C.B.G. (2006) *Economie van het theater: vestiging, prijsvorming en economics of scale in een wereld van bezieling*. Breda: Langeveld Consultancy. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.

Langeveld, Cees (2009) *Zaken van zalen, vestiging en exploitatie van Theaters, concertzalen en poppodia*. Amsterdam: Boekmanstichting.

Lehmann, Hans-Thies (1999), *Postdramatic theatre*, Frankfurt am Main: Verlag der Autoren.

Ligthart, Pieter J. (1988) *Toneelbeleid in Nederland vanaf 1950: subsidiëring en advisering*. Amsterdam: Boekmanstichting.

Maanen, Hans van (2008), "A world of independents in the dutch theatre system", in Ineke van Hamersveld & Cas Smithuijsen (2008) *State on Stage: the impact of public policies on the performing arts in Europe*. Amsterdam: Boekmanstudies / Dutch Association of Theatres and Concert Halls (VSCD) / Performing Arts Employers League Europe (PEARLE*), 200-216.

Ministerie van Economische Zaken en Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2005) *Ons creatieve vermogen: brief cultuur en economie*. Den Haag.

O'Hagan, John & Adrian Neligan (2005) "State subsidies and repertoire conventionality in the non-profit English theatre sector: an econometric analysis." In: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 29, No. 1, February, 35-57.

Pfister, Manfred (1991) *The theory and analysis of drama*. Cambridge: Cambridge University Press.

Plasterk, Ronald (2007) *Kunst van leven, hoofdlijnen cultuurbeleid*, Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Röper, Henning (2001) *Handbuch theatermanagement: Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle*. Köln/Weimar/Wien: Böhlau.

Sanders, Martijn (voorz.) (2008) *Meer draagvlak voor cultuur: advies Commissie Cultuurprofijt*. Amsterdam: Commissie Cultuurprofijt.

Simon, Herbert A. (1955) "A behavioral model of rational choice." In: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1, February 99-118.

Throsby, C. David & Glenn Withers (1979) *The economics of the performing arts*. London: Edward Arnold.

Vereniging van Poppodia en –Festivals (2007) *in-sight poppodia 2006*. Amsterdam.

Vereniging van Poppodia en –Festivals (2008) *in-sight poppodia 2007*. Amsterdam.

Weber, Alfred (1922) *Über den Standort der Industrie: reine Theorie des Standorts*. Stuttgart: Omnitypie-Gesellschaft. Ursprüngliche Ausgabe: 1909.

Werck, Kristien & Bruno Heyndels (2007) "Programmatic choices and the demand for theatre: the case of Flemish theatres." In: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 31, No. 1, 25-41.

Wils, J & S.M. van Klaveren (2008) *Wat kan er beter in de podiumkunsten, Onderzoek naar knelpunten en oplossingen in de bedrijfsvoering, eindrapport*, Zoetermeer, 28 mei 2008: Research voor beleid, projectnummer B3231.

Prof.dr. Cees Langeveld is directeur van het Chassé Theater in Breda, heeft een adviesbureau op het gebied van theaters, concertzalen en poppodia, is directeur van de Stichting Uitvoering Erkenningsregelingen voor de Congresbranche en is bijzonder hoogleraar Economie van de Podiumkunsten aan de Faculteit der Historische en Kunstwetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is namens de werkgeversvereniging voorzitter van de onderhandelingsdelegatie voor de CAO Nederlandse Podia en bestuurslid van diverse culturele organisaties. In 2006 promoveerde hij aan de Erasmus Universiteit op het onderwerp Economie van het theater. Van huis uit is hij pianist en algemeen staatkundig econoom.

