

# Het spanningsveld tussen bedrijfseconomen en cultuur

**A. Grypdonck** Zijn cultuur en bedrijfseconomie ‘vijandige zusters’ of kan er sprake zijn van een bedrijfseconomische organisatie van de cultuursector? Welke dualiteiten kunnen daarbij worden vastgesteld en hoe kan daar rekening mee worden gehouden? Aan de hand van een korte exploratie over de relatie tussen bedrijfseconomie en cultuur wordt op deze vraag een antwoord gezocht.

Als het begrip ‘bedrijf’ voldoende ruim wordt opgevat in de zin van ‘huishouding waarin goederen en/of diensten worden geproduceerd’ dan blijkt de bedrijfseconomie ook bruikbaar voor alle culturele productie- en verspreidingsprocessen. Dit staat dan los van het al of niet financieel zelfstandig zijn van die huishoudingen. Immers, ook voor de culturele sector is de spanning tussen doel en middelen en de keuzeproblemen die er het gevolg van zijn, kenmerkend. Het verloop van het proces zal worden bepaald door het creëren en voortstuwen van waarden waaraan uiteindelijk een prijskaartje wordt toegekend. Ook hier kunnen de bedrijfseconomische maatstaven van effectiviteit en efficiëntie worden gehanteerd. De kernvraag voor de econoom is in welke mate de cultuurprocessen in bedrijfseconomisch opzicht te onderscheiden zijn van de klassieke ondernemingsprocessen. Het eigene, het eigenaardige van de cultuursector, kan daarvoor als

uitgangspunt worden genomen. Daaruit kunnen bedrijfseconomische criteria en grondslagen voor het culturele domein worden afgeleid.

In de eerste plaats dient aan een aantal intrinsieke kenmerken aandacht te worden besteed. Erg belangrijk is het onderscheid tussen het functioneren als organisme en als orgaan. Als organisme is een bedrijf dat zich bezighoudt met cultuur intern gericht en organisatorisch zelfstandig. Als orgaan is het extern gericht, want het is ondergeschikt aan maatschappelijke normen, doelstellingen en structuren. Er moet, meer dan veelal voor andersoortige ondernemingen het geval is, rekening worden gehouden met het breed maatschappelijk effect dat met de cultuur en de cultuurprocessen wordt beoogd, ondersteund door beleid op verschillende maatschappelijke niveaus. Deze tweevoudige oriëntering bepaalt ook het eigen karakter van de doelstellingen ten aanzien van de cultuurprocessen. De

bedrijfseconomische aanpak moet zowel met de externe als met de interne gerichtheid rekening houden. Deze dualiteit ligt aan de basis van de verhouding tussen cultuur en bedrijfseconomie.

Uitgestrektheid en diversiteit zijn ook intrinsieke kenmerken van de cultuursector. Het volstaat hier enkele facetten daarvan in herinnering te brengen. Het cultuurdomein strekt zich uit van de hedendaagse creativiteit tot het uitdiepen van een ver cultureel verleden, van de beeldende kunst en de letteren tot het toerisme en de media, van het kunnen schrijven en lezen tot het leren appreciëren van avant-gardekunst, van het kunstwerk en de gedrukte tekst tot de musea en de bibliotheken. En bedrijfseconomisch gezien strekt het zich uit van de scheppende kunstenaar tot de cultuurconsument; van de vrijwel uitsluitend van subsidies afhankelijke cultuurbevorderende organisatie tot de lucratieve kunsthandel, van de eenzame bezigheid van de literator en de kunstambachtbeoefenaar tot de internationale uitgeverijconcerns en andere cultuurindustrieën. Uit de uitgestrektheid en de diversiteit van de cultuursector vloeien ook een inhoudelijke en vormelijke eigenheid en verscheidenheid van de cultuurprocessen en -produkten voort.

Uit de intrinsieke waarde van cultuur kunnen afwijkingen van bedrijfsprocessen in het algemeen worden afgeleid. Zo is creativiteit de basis voor de cultuursector. Kenmerkend is een productie die steunt op een vaak sterk individueel gerichte creativiteit en beweging eerder dan op rationaliteit. Kunstproductie impliceert een proces waarin het irrationele element een sterkere rol speelt dan in het algemeen in bedrijfsprocessen het geval is.

Een tweede kenmerk is de noodzaak eerder met waarden dan met prijzen rekening te houden. ‘Waarde’ moet in dit verband opgevat

worden als culturele waarde, dus als potentieel van maatschappelijke of individuele ontplooiing. Het gaat niet om de prijs die men bereid is te betalen. Het gaat om waarden die hetzij zonder meer leven in de maatschappij, hetzij ondersteund of gestimuleerd worden door het cultureel en zelfs algemeen maatschappelijk beleid van een voorwaardenscheppende – of desnoods regulerende – overheid. Hoewel er in de ontwikkeling van de bedrijfseconomie een groeiende aandacht is voor waarden, blijft het een feit dat de afstemming op waarden in plaats van op prijzen voor veel bedrijfseconomen in de praktijk moeilijk ligt. Het afstemmen op de markt leidt bij cultuur al te gemakkelijk tot een verwaarlozen van de waarden die in feite geruild worden. Vaak is de prijs niet de uitdrukking van een intrinsieke waarde, noch van de intellectuele inspanning of de emotionele spanning die aan de basis liggen van de realisatie. Zo kan de prijs van een kunstwerk worden bepaald door de naam van de kunstenaar, los van de kunstzinnige waarde van het werk. En de prijs van een boek wordt meestal bepaald op grond van een vuistregel waarbij de technische produktiekosten vermenigvuldigd worden met een bepaalde coëfficiënt. Een prijs bepaald door de kostprijs van de drager en niet door de inhoud. Soms zelfs spelen specifieke kenmerken van de drager een rol, zoals de dikte van een boek, de oppervlakte van een schilderij of de (overbodige) snufjes van een weergave-apparaat.

Langs de weg van de tegenstelling tussen waarde en prijs is meteen ook een andere dualiteit aan het licht gebracht, namelijk die van de inhoud tegenover de drager. Aansluitend daarbij is er nog een ander kenmerk vast te stellen. De essentie van de opeenvolging van schakels tussen cultuurproducent en cultuurconsument is dat het vooral gaat om een communicatieproces van een inhoud, en niet

een louter materiële voortstuwing. Een andere afwijking van wat in de regel kenmerkend is voor bedrijfsprocessen – die ook weer nauw aansluit bij de dualiteit van waarde en prijs – is de prioriteit van de kwaliteit ten opzichte van de kwantiteit. Het culturele domein is in wezen niet gediend met een ongebreidelde massa-productie, of met een markt van wegwerpartikelen.

Een belangrijke afwijking van bedrijfsprocessen is ook te vinden in de rol van de consument. Het proces van productie en voortstuwing wordt in de regel bedrijfs-economisch beëindigd door de zogenaamde ultieme aankoop. Dat is niet het geval voor cultuurgoederen. Van de laatste koper (of zelfs ontlener) mogen producent en voortstuwende instanties verwachten dat het proces niet voltooid wordt door de laatste aankoop, maar doordat de consument – die zelfs niet noodzakelijk de laatste koper is – de aangeboden inhoud ‘verwerkt’. Een verwerken dat een vrylechting betekent van het door de schepper van het werk beoogde effect met, aan de zijde van de consument, de verwachting ten aanzien van en de vatbaarheid voor dat effect. Het gaat om het effect van het werk zelf. De uiteindelijke consumptie is de ‘consummatie’, een woord dat etymologisch verwijst naar de uiteindelijke ‘voltrekking’ van het werk. Noch de producent, noch de cultuur is gediend met boeken die louter decoratief in de boekenkast prijken, noch met kunst die in de kelders van aankopende overheidsinstanties of musea wordt opgeborgen. Die ‘consummatie’ wordt echter vaak gedwarsboomd doordat culturele behoeften minder sterk worden aangevoeld, wat dikwijls leidt tot een lage plaats op de prioriteitschaal, in tegenstelling tot allerlei door de reclame opgevijselde behoeften. Het oproepen van de vraag komt lang niet in dezelfde mate voor bij het aanbieden van

cultuurprodukten als van consumptiegoederen in het algemeen. Dat oproepen dient trouwens aangepast te zijn: een gegeven dat in belangrijke mate de marketing-aanpak van cultuurprodukten dient te bepalen. Een sociale marketing is daarbij onmisbaar. Het gaat daarbij zowel om het inbouwen van maatschappelijk gerichte elementen in de commerciële marketing, als om een marketing van maatschappelijke waarden in de vorm van het bevorderen van opvattingen en attitudes. De beste garantie voor de uiteindelijke relatie met de creatieve of reproducerende kunstenaar is een goed geïnformeerde, competente consument.

Indirect zijn uit het specifieke karakter van de cultuursector vooral dualiteiten af te leiden in verband met de kenmerken van de markt, de rentabiliteit en de financiering. Een enorme verscheidenheid van cultuurprodukten wordt aangeboden op een turbulente markt. Voor elk boek en elk kunstwerk bestaat een aparte markt. De belangstelling voor de cultuurprodukten is in de regel heel wisselvallig, zeer tijdsgebonden en erg vergankelijk. Bovendien beantwoordt het marktmechanisme niet altijd aan de vereisten van beschikbaarheid en bereikbaarheid van cultuurgoederen en -diensten, zoals die door de heersende opvattingen over cultuur en door het maatschappelijk en cultureel beleid worden vooropgesteld. Terwijl beschikbaarheid en bereikbaarheid meestal door de markt worden opgevangen en zelfs gestuurd, is dat op het gebied van cultuur lang niet altijd het geval. Het marktmechanisme wordt aangevuld met tal van instanties en activiteiten in het *not-for-profit* domein, zoals bibliotheken, artotheken, musea, vormings- en cultuurcentra, niet-commerciële theaters enzovoort. Daarbij vervangt het beginsel van de kostendekking dat van het winststreven. Zowel de commerciële

ingestelde ondernemingen als de *not-for-profit* dienstverlening streven uiteraard naar continuïteit, maar het maakt voor het beleid van die organismen een groot verschil uit of dat voortbestaan stoelt op een winststreven dan wel op een sociaal-culturele taakvervulling. En dat heeft uiteraard een weerslag op het verschillend zijn van de bedrijfseconomische aanpak in beide soorten ondernemingen.

Uit de eigenheid van cultuur vloeit indirect ook een aantal tegenstellingen voort op het gebied van de financiering. De culturele sector wordt gekenmerkt door financieringsvormen die niet – of niet in die mate – voorkomen in courante ondernemingsprocessen. De schepper van kunst en cultuur voelt vaak de behoefte aan een parallel inkomen, of de noodzaak om met voorheen opgespaard inkomen in zijn behoeften te voorzien. In beide gevallen dient het inkomen en de besteding om een financiële ruimte tot stand te brengen voor zijn scheppend werk. In een aantal gevallen zal subsidiëring van het creatieve werk daaraan kunnen of moeten bijdragen. In de *not-for-profit* sector is die subsidiëring vaak de belangrijkste basis voor de activiteit, zij het dan dat die financiering soms wordt aangevuld met onderbetaald of zelfs onbetaald vrijwilligerswerk, en – in toenemende mate – door sponsoring. Door die geëigende financieringsvormen verliezen die bedrijven op het gebied van cultuur overigens hun financieel-economische zelfstandigheid.<sup>1</sup>

Een financieringsfiguur die binnen de cultuursector een belangrijke rol speelt is de interne financiering. In feite is dat al het geval wanneer een kunstenaar een beroep doet op een parallel inkomen of op voorheen opgespaarde gelden. Interne financiering wordt gehanteerd door bedrijven in de commerciële sector. Literaire en informatieve bestsellers op de markt brengen kan bijvoorbeeld financiële armslag creëren voor het uitgeven van debuten

of van andere boeken met een beperkte marktmogelijkheid. Interne financiering is ook terug te vinden in de *not-for-profit* sector, vooral door het brengen van produkten die goed in de markt liggen en die daardoor de financiële ruimte creëren voor een aanbod van ‘moeilijke’ produkten. Populaire podiumproducties die een ruim publiek aanspreken, kunnen voldoende opbrengen om producties die minder in de belangstelling liggen maar kwalitatief hoogstaand zijn, mogelijk te maken. Musea stellen in de marge van hun activiteit reproducties, kunstboeken en -catalogi te koop, ten behoeve van hun werking in het algemeen, of verkopen zelfs een deel van hun niet-tentoongestelde reserves, ten behoeve van de uitbouw van die collectie waarop ze hun beleid afstemmen. Naarmate overheidssteun of andere ondersteunende financieringen teruglopen of ontbreken, krijgt de interne financiering een steeds groeiende belangrijkheid.

Ook uit de dagelijkse praktijk van de cultuursector kunnen dualiteiten worden afgeleid. Zo is er een spanningsveld tussen de professionele cultuurbeoefenaars en -bevorderaars en een economisch verantwoord management. Vaak hebben zij een niet gemakkelijk te overwinnen weerstand tegen de rationaliteit van een bedrijfseconomische aanpak. Het kan daarbij zowel gaan om de individuele kunstenaar als om culturele *not-for-profit* organisaties. De vanzelfsprekendheid van overheidssteun in de voorbije periode van groeiende welvaart heeft ongetwijfeld bijgedragen aan de geringe behoefte aan behoorlijk bedrijfseconomisch beleid en beheer. De krimpende economie leidde dan wel tot een groeiend bewustzijn omtrent het spanningsveld tussen financiële middelen en doelstellingen, maar ging toch nog niet altijd samen met de behoefte aan een gezond beleid en beheer. Gerrit Komrij schreef in een *NRC*-column in 1983:

**Alfred Grypdonck**

was doctor in de economische wetenschappen en oud-hoogleraar aan de Economische Hogeschool Limburg

‘Cultuur is weer ergens goed voor. Voor de centen wel te verstaan.’<sup>2</sup> De toen alom rijzende vraag naar financiële ondersteuning van de culturele sector door de overheid noemde hij terecht het ‘bedelen in naam van de cultuur’.

Zelfs binnen gecommmercialiseerde organisaties op het gebied van cultuur kan een gezonde bedrijfseconomische visie vervangen zijn door een soort misleidend *Fingerspitzengefühl*. Er zijn voorbeelden bekend van gerenommeerde uitgeverij die zich bij gebrek aan een behoorlijk bedrijfseconomisch inzicht vergalopperd hebben, onder meer door het uitgeven van een encyclopedie voor het Nederlandse taalgebied. En zelfs wanneer een aantal bedrijfs-economische beginselen wordt aangehouden en toegepast is er vaak een gebrek aan bedrijfs-economische visie op langere termijn. Als, zoals onlangs in *de Volkskrant*, Vlaanderen het ‘lege land der letteren’ kan worden genoemd<sup>3</sup>, onder meer omdat de Vlaamse uitgeverijwereld ineengeschrompeld is, dan is deze typering in hoge mate het gevolg van een te beperkt bedrijfseconomisch denken in Vlaanderen tegenover een sterk bedrijfseconomisch handelen van de Nederlandse uitgeverijwereld. Voor Vlaanderen is een van de oorzaken van beperkt bedrijfseconomisch denken te vinden in de achtergrond van de Vlaamse ontvoogdingsstrijd die oorspronkelijk vooral gebaseerd was op een taal- en cultuurromantiek die ook in de uitgeverijwereld opgeld deed. Maar evenzeer is het te wijten aan de te beperkte bedrijfs-economische scholing binnen de Vlaamse boekenbranche.

De culturele sector wordt meer en meer gekenmerkt door een groeiende invloed van de commercie in de minder gunstige zin van dat woord. De ontwikkelingen van een consumptieve maatschappij hebben ertoe geleid dat tal van activiteiten gecommmercialiseerd worden. Vaak wordt daarbij een beroep gedaan

op de irrationaliteit van de consument. Een andere irrationaliteit dan die eigen is aan de emotionaliteit van cultuur. Enkele voorbeelden ter illustratie.

De groeiende invloed van de commercie heeft onder meer geleid tot een steeds maar toenemende afhankelijkheid van de creërende en de uitvoerende kunstenaars van commerciële bedrijven die hun producten reproduceren, verveelvoudigen en verspreiden. Deze bedrijven maken daarbij gebruik van courante marketingtechnieken om de markt te bespelen en te beheersen, vaak met verwaarlozing van intrinsieke culturele waarden. Vedettencultus is er vaak het resultaat van. Het commerciële denken beperkt de mogelijkheden zowel voor debutanten als voor avant-gardekunst. De prijzenevolutie op de kunstmarkt zoals die op veilingen tot uiting komt is er een ander voorbeeld van. Ook daar wordt de kunstzinnige waarde naar de achtergrond geschoven ten gunste van belegging, speculatie, prestige, snobisme en zelfs machtsvertoon. Sponsoring, die de kunst dichterbij het publiek zou kunnen brengen, mondt vaak uit in een reductie van de culturele activiteit tot een societygebeuren dat alleen maar belangrijk is voor het imago van de sponsors en waarbij nog nauwelijks van cultuurspreiding sprake is. Maar ook de creatieve kunstenaar wordt wel eens bevlogen door commerciële impulsen. Was het niet Andy Warhol die ooit gesteld heeft dat de hoogste kunst de kunst van het geld verdienen is?

Deze voorbeelden tonen aan dat als er in de culturele sector een bedrijfseconomisch handelen aanwezig is, dit vaak gebaseerd is op een eenzijdig commercieel denken. Het wijst op een te eenzijdig gebruik van bedrijfs-economische principes en doet afbreuk aan het wezen van cultuur. De commerciële benadering leidt tot een gelijkschakeling van cultuur-

produkten met consumptiegoederen, tot een benadrukken van het consumptieve, het decoratieve en de franjes omdat die het lucratieve kunnen dienen. De puur commerciële toepassing van de bedrijfseconomie leidt tot een economische macht over cultuur die kan bepalen wat cultuur is of wordt. Zelfs wanneer die macht in handen is van professionele cultuurbeoefenaars en -bevorderaars houdt ze het gevaar in van een commerciële verschuiving en soms zelfs van een verloederding van de cultuur. Ook de overheid gaat trouwens niet altijd vrijuit, want zij wil de cultuur wel eens gebruiken om de economie te bevorderen. Cultuur als alibi, cultuur zelfs als ‘glijmiddel’ voor de economie, zoals een Nederlands minister van WVC enkele jaren geleden stelde. In feite ‘cultuur als prostituée’ zoals J.L. Heldring bij die gelegenheid in een column betoogde.<sup>4</sup>

De verkennende analyse van de relatie tussen bedrijfseconomie en cultuur leidt tot de volgende conclusies. Hét cultuur‘bedrijf’ bestaat niet. Het gaat eerder om een brede waaier van vormen variërend van creatieve kunstenaars, winstnastrevende ondernemingen en organisaties tot instellingen met een vrijwel exclusief maatschappelijk karakter. Toch blijken er voor alle bedrijven die een doelstelling hebben op het gebied van de cultuur enkele fundamentele verschillen te bestaan ten opzichte van ondernemingen in het algemeen. De verschilpunten zijn vooral te vinden in de maatschappelijke betekenis en in het eigen karakter van de produktie en de processen op het gebied van cultuur.

De kenmerkende elementen voor de culturele taakstelling moeten uiteraard geëxpliciteerd worden in de doelstellingen van die bedrijven. De bedrijfseconomie kan geëigende technieken en instrumenten aanbieden om de culturele doel-middelenspanning zo effectief en zo

efficiënt mogelijk op te vangen. Bijzondere aandacht moet daarbij gaan naar de bedreiging die zit in het vooropstellen van louter commerciële of financiële doeleinden die de culturele waarde verdringen. Zowel de kunstzinnige en meer algemene culturele creativiteit als de maatschappelijke culturele ontplooiing moeten blijven prevaleren. Een verzakelijke en deskundige besluitvorming is verantwoord en zelfs onmisbaar, maar dient ondergeschikt te blijven aan een cultureel gerichte besluitvorming. Of de bedrijfseconomie op zichzelf al of niet waardevrij is speelt daarbij geen rol. Wel moet er rekening mee worden gehouden dat de bedrijfseconomie een opdracht heeft in domeinen die niet waardevrij zijn. Dit houdt niet in dat er een andere, nieuwe bedrijfseconomie moet worden opgebouwd, maar wel dat er een samenhangend geheel van op de cultuurgederen afgestemde bedrijfseconomische normen en technieken ontwikkeld moet worden. Dat dit instrumentarium ook nog aangepast moet worden aan de diversiteit van de culturele sector zelf spreekt voor zichzelf.

Het inhoud geven aan een verantwoorde bedrijfseconomische benadering van cultuur is een opdracht voor bedrijfseconomen. Het erkennen van die opdracht blijft afhankelijk van het inzicht van de professionele cultuurbeoefenaars en -bevorderaars in de noodzaak en de mogelijkheden van een bedrijfseconomische aanpak. Het behoorlijk vervullen van deze opdracht is afhankelijk van het inzicht dat de bedrijfseconomen verkrijgen in het specifieke karakter van een bedrijfseconomie van de cultuur.

**Noten**

1. Dit laatste is naar mijn mening voor sommige auteurs ten onrechte een reden om te stellen dat het hier zelfs niet meer gaat om 'bedrijfshuishoudingen', hetgeen zou impliceren dat ze niet meer tot het voorwerp van de bedrijfseconomie zouden behoren. (Zie: J.L. Bouma. *Leerboek der bedrijfseconomie*, deel I. Wassenaar: 1982, p. 42.)
2. 'Een en ander'. In: *NRC Handelsblad*, 29 juni 1983.
3. *De Volkskrant*, 23 augustus 1991.
4. 'Cultuur als prostituee' in de rubriek 'Dezer dagen'. In: *NRC Handelsblad*, 24 december 1985.

**Bibliografische gegevens**

Grypdonk, A. (1992) 'Het spanningsveld tussen bedrijfseconomie en cultuur'. In: *Boekmancahier*, jrg. 4, nr. 13, 340-345.