

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Mag het iets meer zijn?

Over de kunst van prijszetting en prijsdifferentiatie in cultuur- en
gemeenschapscentra.

Rien Haest

20121525

Masterscriptie voorgedragen tot het
bekomen van de graad van:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen - Cultuurmanagement

Promotor:
Prof. Dirk De Corte

Praktijkbegeleider:
David Vande Cauter

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Mag het iets meer zijn?

Over de kunst van prijszetting en prijsdifferentiatie in cultuur- en
gemeenschapscentra.

Rien Haest

20121525

Masterscriptie voorgedragen tot het
bekomen van de graad van:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen - Cultuurmanagement

Promotor:
Prof. Dirk De Corte

Praktijkbegeleider:
David Vande Cauter

VOORWOORD

De totstandkoming van deze scriptie was een zeer leerrijk proces. De scriptie vormt het sluitstuk van de eenjarige opleiding master in het Cultuurmanagement. Het onderwerp prijszetting en prijsdifferentiatie door cultuur- en gemeenschapscentra zorgde ervoor dat ik de inzichten verworven uit mijn vooropleiding Sociaal-Cultureel Werk kon combineren met meer economische inzichten uit het schakelprogramma Cultuurmanagement. Ik zag het als een uitdaging om de maatschappelijke en sociale doelstellingen van cultuur- en gemeenschapscentra te koppelen aan meer economische wetmatigheden.

Zonder de medewerking van vele mensen was deze scriptie niet tot stand kunnen komen onder de vorm die hij nu aanneemt. Eerst en vooral wil ik mijn promotor professor Dirk De Corte bedanken voor het aanbrengen van het onderwerp en voor de begeleiding. Daarnaast gaat bijzondere dank uit naar David Vande Cauter, mijn praktijkbegeleider bij LOCUS, voor het delen van zijn expertise omtrent enerzijds prijsdifferentiatie en anderzijds de sector lokaal cultuurbeleid. Ook alle medewerkers van LOCUS wil ik bedanken voor hun medewerking en de fijne werksfeer.

Verder wil ik alle geïnterviewden en medewerkers van de organisaties uit de steekproef bedanken voor hun bereidwilligheid en medewerking tijdens een toch wel drukke periode. Ik heb uit deze gesprekken zeer veel geleerd o.a. over de werking en de context van cultuur- en gemeenschapscentra. Ook wil ik het agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en specifiek Andy Vandervoort en Tom Heyvaert bedanken. Zij waren bereid om cijfergegevens ter beschikking te stellen om een analyse te maken over de impact van prijszetting op de inkomsten.

Tot slot wil ik vrienden, familie en kennissen bedanken voor hun steun, het vele naleeswerk en nu en dan de nodige afleiding. Hopelijk is deze scriptie voor jullie even interessant en leerrijk als deze voor mij was.

ABSTRACT

De bereidheid tot betalen van een individu voor een podiumvoorstelling ligt gemiddeld dubbel zo hoog als de gezette ticketprijzen, zo bleek uit de participatiesurvey van Colpaert, e.a. in 2009. Binnen het huidige klimaat dat gekenmerkt wordt door besparingsmaatregelen, ondervinden cultuur- en gemeenschapscentra de druk vanuit lokale besturen om meer eigen inkomsten te genereren om zo de continuïteit van de werking te garanderen. Een aantal onderzoeken bevestigden reeds dat prijsdifferentiatie een strategie is om in te spelen op de individuele bereidheid tot betalen en zorgt zowel voor een optimalisatie van de inkomsten als van het publieksbereik.

In deze scriptie onderzoeken we in welke mate en voornamelijk onder welke vormen cultuur- en gemeenschapscentra de strategie van prijsdifferentiatie implementeren in hun werking. Verder onderzoeken we de effecten van de huidige prijsdifferentiatietechnieken op enerzijds de inkomsten en anderzijds op het publieksbereik.

Dit onderzoek toont aan dat voorbeelden van formules die de hogere bereidheid tot betalen trachten op te halen in de sector van CC en GC eerder uitzonderlijk zijn. Verder voorzien CC en GC geen keuzemogelijkheden voor mensen met een lagere bereidheid tot betalen die niet onder een afgebakende kortingscategorie vallen en die daarnaast niet bereid zijn om een engagement op te nemen om meerdere keren per seizoen te participeren. De klassieke abonnementen leggen voornamelijk de nadruk op het verzekeren van een hoge zaalbezetting, maar niet op een divers publieksbereik aangezien hoofdzakelijk 40-plussers hiervan gebruik maken en ze daarnaast een grote druk leggen op de zaalcapaciteit bij populaire voorstellingen. Leeftijdskortingen blijken uit recent gebruikersonderzoek doorgaans ook hun doel te missen.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis aims to evaluate the extent to which '*cultuurcentra*' (CC) and '*gemeenschapscentra*' (GC) - who that are organised by local governments and have the task to disseminate culture, increase cultural participation and increase community formation - implement the technique of 'price differentiation and -discrimination' in setting prices for tickets and rental of the infrastructure. First we try to figure out what these *cultuurcentra* and *gemeenschapscentra* want to achieve with this strategy and also in what forms they use it. Further on we try to measure the impact of price differentiation and – discrimination on the revenues and the participation rate.

At the moment, due to the economic crisis, incomes from the government are getting uncertain. *Cultuurcentra* and *gemeenschapscentra* as non-profit organisations feel the need to increase their own revenues that they generate from private incomes. The results of the 'participationsurvey' of Colpaert, Praet & Vekeman in 2009 show that the average willingness to pay (WTP) of an individual for a performing arts show, is twice as high as the current ticket prices. A method to get closer to the individual willingness to pay is price differentiation. It aims to let every individual participate at the price he is willing to pay. This increases the participation rate because not only people with a higher WTP, but also people whose WTP is lower can be reached.

Price differentiation and price discrimination are two concepts who are used in the English language for the same principle. In Dutch the terms have a slightly different meaning. Price discrimination is a pricing strategy where one product or service is sold at different prices to different customers. When different prices are set based on a difference in the product or service due to production cost or value, we can speak of price differentiation.

For the study we used qualitative research methods. The test sample consists of 11 organisations, mainly selected from participants on a workshop about price differentiation, organized by LOCUS and Vlaams Theater Instituut. On one hand we gathered information by depth-interviews with 12 privileged witnesses. On the other hand we collected additional statistics to determine the effects of price discrimination and differentiation on the side of incomes.

The samples use especially the strategy of price discrimination in particular to achieve their social mission to increase participation. A price that is too high, may not be the reason for not participating. In addition, by using the method of price differentiation they also give discounts to loyal customers. The goal is to maximize the occupancy of the theatre, and to insure revenue incomes.

In every organisation there are examples of price discrimination to certain groups; discounts for associations, lower income groups etc. Also they provide special price actions towards children, youth and seniors because these 'age-categories' are underrepresented in their public outreach. But these actions seem to miss their goal because recent research shows that these groups are still not participating.

The sector focuses strongly on quantity by implementing formulas to build a solid customer base and therefore filling the seats by giving these customers discounts and benefits. The classic example in the (not for profit) sector is the '*abonnement*'. Mainly people who are older than 40 are using it. Recently new formulas are appearing because the *abonnement* is too successful and has the negative impact of already filling up the seats with loyal customers while there are no seats left for new potential customers. The 'friends of'-principle is another form to build a solid customer base. Customers first have to pay an amount of money and afterwards get the right to discounts is another way of building a solid customer base. The more shows they attend to, the greater their benefit becomes. A big difference with the classic *abonnement* is that 'friends' no longer have the privilege to buy tickets earlier. We also find examples of product bundling in forms of COMBI-tickets within the sector.

Formulas that take the higher WTP and value perception of users in account are rather exceptional. Only one bigger cultural house of the examples works with ranges in their theatre. There is a smaller GC that works with VIP-tickets, but for the moment only at major events once a season. Also they use a '*SuperDeluxe abonnement*' with drinks inclusive. Since season 2013-2014, CC Mechelen also introduces a 'friends of' formula but in another shape. Friends also have to pay an amount of money but don't get fixed a discount when they buy a ticket. However, they still get the privilege in analogy with the classic *abonnement*, of buying tickets earlier. 'Art Coffee and Pastries' is another beautiful example of trying to collect the appreciation of the public for expositions where the entrance is for free or very low.

So firstly we would like to recommend to the *cultuurcentra* and *gemeenschapscentra* to introduce more price categories to be able to better anticipate on the individual willingness to pay. Not by the method of price discrimination but through price differentiation. Keep the standard price but also put a higher and lower price. Make use of value adding, options and surcharges for the higher price categories. For lower prices it is recommended to work with hurdles and pre-sale periods so that people with a higher WTP not automatically tend to pay a lower price.

Secondly we would like to recommend further research on the same topics but then with another sample of *cultuurcentra* and *gemeenschapscentra* who didn't follow the workshops. We would also like to recommend further comparative research of the effects of the retrievable loyalty formulas in *cultuurcentra* and *gemeenschapscentra*. In the future it would be interesting as well to do a similar examination that focuses on the effects of the new formulas like the 'friends of' that cultural house CC Mechelen uses and the 'late night, lunch and matinee' from Braakland/ZheBilding. Besides we would like to advise to do further research that focuses more on the demand for certain price categories and the incomes they provide over a long period in order to analyse the impact of price changes on demand. It's also interesting to distinguish the research topic into different categories as theatre, music, etc.

Another recommendation is to work with fixed discounts instead of discounts based on percentages. First it's an easy way to increase revenues because it makes discounts smaller at the popular performances with higher ticket prices and experiments revealed that the demand is inelastic. Secondly it ensures that prices for vulnerable groups with lower incomes increases less proportional to higher ticket prices due to partage deals with minimum ticket prices. Further on we would like to recommend investigating the possibilities and effects of price differentiation in the sponsorship policy of *cultuurcentra* and *gemeenschapscentra*.

Also we would like to recommend to investigate further the extent to which the legal form and the associated degree of autonomy, affects cultural entrepreneurship and the level of incomes generated out of the economic market. In the end we definitely would like to recommend to do research about the ways to get a more dynamic and flexible pricing model.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	18
1 Methodologie	22
1.1 Steekproef.....	22
1.2 Interviews	24
1.3 Financiële analyse.....	25
2 Het kader van cultuur- en gemeenschapscentra	28
2.1 Voorstelling cultuur- en gemeenschapscentra	28
2.2 Cultuurcentra en het Baumol en Bowen effect.....	30
2.2.1 Cultuurcentra categorie A.....	33
2.2.2 Cultuurcentra categorie B.....	35
2.2.3 Cultuurcentra categorie C.....	37
2.2.4 Vergelijkende analyse	39
3 Voorstelling steekproef	41
3.1 30CC - Leuven	41
3.2 CC Mechelen	41
3.3 CC De Werft – Geel	42
3.4 CC Zwaneberg – Heist-op-den-Berg.....	43
3.5 CC de Brouckere - Torhout.....	43
3.6 CC Diest.....	44
3.7 CC Muze – Heusden-Zolder.....	45
3.8 CC De Plomblom - Ninove	46
3.9 CC de Kollebloem – Puurs	46
3.10 GC De Leest – Izegem	47
3.11 Braakland/ZheBilding – Leuven.....	47
4 Prijsdiscriminatie en –differentiatie	49
4.1 Doelstellingen prijsdiscriminatie en –differentiatie in CC en GC	51
4.2 Prijsdiscriminatie o.b.v. doelgroepen	52
4.2.1 Leeftijd	53
4.2.2 Kwetsbare groepen.....	58
4.2.3 Status	63

4.2.4	Verenigingen	65
4.2.5	Aard van de huurder en zijn activiteit – zaalverhuur.....	66
4.3	<i>Getrouwheidsformules</i>	67
4.3.1	Abonnementen	67
4.3.2	Vriendenpas	73
4.3.3	Spaarkaarten	81
4.4	<i>Prijs differentiatie o.b.v. koopgedrag</i>	82
4.4.1	Geschenk-tickets	82
4.4.2	Business-tickets.....	82
4.5	<i>Prijs differentiatie o.b.v. plaats van aankoop</i>	84
4.6	<i>Prijs differentiatie o.b.v. moment van aankoop</i>	87
4.6.1	First minute	87
4.6.2	Last minute	88
4.6.3	Voorverkoop vs kassa	90
4.7	<i>Prijs differentiatie o.b.v. moment van uitvoering</i>	91
4.7.1	Lunch, late night en matinee	94
4.8	<i>Prijsgevoeligheid</i>	95
4.9	<i>Waarde differentiatie o.b.v. plaats</i>	97
4.9.1	Rangindelingen	97
4.9.2	Green seats	99
4.10	<i>Waarde differentiatie via tiering (het good-better-best-principe)</i>	100
4.11	<i>Waarde differentiatie via bundeling producten en opties</i>	101
4.11.1	Product bundling	101
4.11.2	Option Bundling.....	102
4.12	<i>Waarde differentiatie via opties en toeslagen</i>	103
4.12.1	Annulatieverzekering.....	104
4.12.2	Zetelkeuze.....	105
4.12.3	Supplementen bij verhuur van infrastructuur	105
4.13	<i>Anchoring</i>	107
5	Effecten prijszetting en prijsdifferentiatie	110
5.1	<i>Op inkomsten</i>	110
5.1.1	30CC	113
5.1.2	CC Mechelen	117

5.1.3	CC De Werft – Geel	121
5.1.4	CC Zwaneberg	125
5.1.5	CC De Brouckere	130
5.1.6	CC Diest	134
5.1.7	CC Muze	136
5.1.8	CC De Plomblom	140
5.1.9	CC de Kollebloem	144
5.1.10	GC De Leest.....	147
5.1.11	Braakland/ZheBilding.....	154
5.1.12	Vergelijkende analyse 2010-2012.....	157
5.2	<i>Op publieksbereik</i>	163
5.2.1	De typische cultuur- en gemeenschapscentrum bezoeker	163
5.2.2	Prijs(in)elasticiteit	168
6	Conclusie en aanbevelingen.....	171
6.1	<i>Conclusie.....</i>	171
6.2	<i>Aanbevelingen</i>	176
	Literatuurlijst	179
	<i>Boeken en verslagen</i>	179
	<i>Doctoraten, masterproeven en licentiaatsthesisen.....</i>	180
	<i>Online artikels en krant.....</i>	180
	<i>Websites, wikipedia en pdf-bestanden op websites</i>	181
	<i>Interviews.....</i>	185
	<i>Seizoensbrochures.....</i>	186
	<i>Wetgeving.....</i>	186
	<i>Andere.....</i>	187

Bijlagen	188
<i>I. Introductie mail</i>	<i>188</i>
<i>II. Kwalitatieve vragenlijst.....</i>	<i>189</i>
<i>III. Uitgebreid overzicht prijsdifferentiatie- en discriminatie steekproef seizoen 2013-2014</i>	<i>195</i>
<i>IV. Schematisch overzicht prijsdiscriminatie en -differentiatie ticketprijzen steekproef seizoen 2013-2014.....</i>	<i>205</i>
<i>V. Verklaring op woord van eer</i>	<i>207</i>

LIJST VAN AFKORTINGEN

abo	abonnement
BTB	Bereidheid tot betalen
BZB	Braakland/ZheBilding
CC	Cultuurcentrum
GC	Gemeenschapscentrum
i.p.v.	in plaats van
nl.	namelijk
o.b.v.	op basis van
RSV	Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen
RvB	Raad van Bestuur
t.o.v.	ten opzichte van
vs.	versus
VTi	Vlaams Theater Instituut

LIJST VAN GRAFIEKEN

Grafiek 1: Absolute evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie A, periode 2006-2011.....	33
Grafiek 2: Evolutie gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie A, periode 2006-2011.....	34
Grafiek 3: Absolute evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie B, periode 2006-2011.....	35
Grafiek 4: Evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie B, periode 2006-2011.....	36
Grafiek 5: Absolute evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie C, periode 2006-2011.....	37
Grafiek 6: Evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie C, periode 2006-2011.....	38
Grafiek 7: Relatieve inkomstenverdeling 30CC, periode 2009-2012	113
Grafiek 8: Relatieve inkomstenverdeling CC Mechelen, periode 2009-2013	117
Grafiek 9: Relatieve inkomstenverdeling CC De Werft, periode 2009-2012	122
Grafiek 10: Relatieve inkomstenverdeling CC Zwaneberg, periode 2009-2012	126
Grafiek 11: Relatieve inkomstenverdeling CC De Brouckere, periode 2009-2013	130
Grafiek 12: Relatieve inkomstenverdeling CC Diest - 2012.....	134
Grafiek 13: Relatieve inkomstenverdeling CC Muze, periode 2009-2012	136
Grafiek 14: Relatieve inkomstenverdeling CC De Plomblom, periode 2009-2012	140
Grafiek 15: Relatieve inkomstenverdeling CC de Kollebloem, periode 2010-2013	144
Grafiek 16: Relatieve inkomstenverdeling BZB, periode 2010-2013	155
Grafiek 17: Vergelijking gemiddelde relatieve inkomstenverdeling periode 2010-2012 van steekproef	157

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Overzicht selectie gesprekspartners/steekproef	23
Tabel 2: Voorbeeld inkomsten met abonnement.....	76
Tabel 3: Voorbeeld inkomsten met vriendenpas.....	77
Tabel 4: Aantal vrienden van Braakland/ZheBilding per categorie, periode 2010-2013.....	108
Tabel 5: Overzicht absolute inkomsten 30CC	113
Tabel 6: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van 30CC in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012.....	115
Tabel 7: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in 30CC voor de periode 2009-2012	116
Tabel 8: Overzicht absolute inkomsten CC Mechelen	117
Tabel 9: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC Mechelen in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2013.....	119
Tabel 10: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC Mechelen voor de periode 2009-2013	121
Tabel 11: Overzicht absolute inkomsten CC De Werft.....	122
Tabel 12: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC De Werft in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012.....	124
Tabel 13: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC De Werft voor de periode 2009-2012	125
Tabel 14: Overzicht absolute inkomsten CC Zwaneberg.....	126
Tabel 15: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC Zwaneberg in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012.....	128
Tabel 16: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC Zwaneberg voor de periode 2009- 2012.....	129

Tabel 17: Overzicht absolute inkomsten CC De Brouckere.....	130
Tabel 18: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC De Brouckere in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2013.....	132
Tabel 19: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC De Brouckere voor de periode 2009- 2013.....	134
Tabel 20: Overzicht absolute inkomsten CC Diest - 2012	135
Tabel 21: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur voor CC Diest in 2012.....	135
Tabel 22: Overzicht absolute inkomsten CC Muze.....	136
Tabel 23: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC Muze in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012	138
Tabel 24: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC Muze voor de periode 2009-2012	139
Tabel 25: Overzicht absolute inkomsten CC De Plomblom.....	140
Tabel 26: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC De Plomblom in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012.....	142
Tabel 27: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC De Plomblom voor de periode 2009- 2012.....	143
Tabel 28: Overzicht absolute inkomsten CC de Kollebloem	144
Tabel 29: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten en uitkoopsommen en partages van CC de Kollebloem in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2010-2012.....	146
Tabel 30: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop VS uitkoopsommen/partages en programmatiekosten in CC de Kollebloem voor de periode 2010-2012	146
Tabel 31: Overzicht aantal verkochte tickets en inkomsten per prijscategorie van GC De Leest voor de periode najaar 2010 tot najaar 2013	148
Tabel 32: Overzicht van het aantal verkochte tickets en inkomsten per prijscategorie en per genre van GC De Leest voor het najaar van 2013	151

Tabel 33: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten en inkomsten uit verhuur van GC De Leest in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2010-2013	153
Tabel 34: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop VS programmatiekosten in GC De Leest voor de periode 2010-2013.....	153
Tabel 35: Overzicht absolute inkomsten BZB.....	155
Tabel 36: Overzicht evolutie aantal activiteiten in eigen zaal en op uitkoopsommen van Braakland/ZheBilding voor de periode 2010-2013	156
Tabel 37: Gemiddelde jaarlijkse stijging of daling van ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur in de periode 2010-2012.....	160
Tabel 38: Gemiddelde dekkingsgraad prijszetting tickets en prijszetting verhuur infrastructuur bij CC en GC uit steekproef; periode 2010-2012.....	161
Tabel 39: Gemiddelde jaarlijkse evolutie van de dekkingsgraad prijszetting tickets en verhuur; periode 2010-2012	162

INLEIDING

De huidige economische crisis zorgde voor ingrijpende besparingen op diverse beleidsniveaus. Ook de sector lokaal cultuurbeleid is niet kunnen ontsnappen aan de besparingsmaatregelen en ondervindt hiervan momenteel de gevolgen. Steden en gemeenten zijn genoodzaakt om efficiënter en effectiever om te gaan met de schaarse middelen die ze ter beschikking hebben. Als gemeentelijke en stedelijke diensten ervaren de cultuur- en gemeenschapscentra dan ook druk vanuit het bestuur om de eigen inkomsten te verhogen (Cannie, Gillard, Vanhaverbeke, Vanlierde, Van Moerkerke, & Vereertbrugghen, 2013; Loots, Schramme, & Van der Auwera, 2014).

Volgens Hagoort (2013) was het al voor de crisis - die startte in 2008 - duidelijk dat er een omslag zou plaatsvinden naar meer verantwoordelijkheid bij de eigen culturele instelling om de continuïteit van de werking te verzekeren. Culturele organisaties kunnen op twee manieren omgaan met de terugval van subsidiemiddelen. Enerzijds kunnen ze gaan werken met minder middelen met als gevolg dat ze minder activiteiten kunnen opzetten. Anderzijds kunnen ze opteren om op zoek te gaan naar aanvullende alternatieve inkomstenbronnen om de eigen inkomsten te vergroten en dus ondernemend zijn (De Clippeleir, 2013).

Uit het participatieonderzoek van Colpaert, Praet & Vekeman (2012, pp. 89-91) dat plaatsvond in 2009 blijkt dat de bereidheid tot betalen van een individu voor een podiumvoorstelling gemiddeld bijna dubbel zo hoog ligt als de toenmalige ticketprijzen. De bereidheid tot betalen (BTB) van een individu voor een product of dienst definiëren we als de monetaire uitdrukking van de waarde van dat product of dienst voor dat individu. Als men in staat zou zijn om de ticketprijzen zo te zetten dat deze precies voldoen aan de maximale BTB van een bezoeker, zou men als organisator de ticketinkomsten dus kunnen laten verdubbelen. Dit is natuurlijk een utopie.

De prijzen verhogen is de eenvoudigste manier om de BTB op te halen. Een belangrijk nadeel van prijsverhogingen is dat deze de participatiegraad kunnen doen afnemen. Dit is afhankelijk van de mate waarin de vraag verandert ten gevolge van prijswijzigingen. Een andere techniek om de hogere BTB op te halen, is deze van prijsdifferentiatie. Deze methode heeft tot doel om iedereen te laten participeren aan de prijs die hij ervoor wil betalen. In theorie is

prijisdifferentiatie dus participatie bevorderend aangezien men hiermee zowel de lagere als hogere BTB kan ophalen (Colpaert, e.a., 2012, p. 92).

De vraag die binnen LOCUS – steunpunt voor bibliotheken, cultuur- en gemeenschapscentra en lokaal cultuurbeleid in Vlaanderen – werd gesteld was: Kunnen cultuur- en gemeenschapscentra hun eigen inkomsten uit ticketprijzen verhogen door prijisdifferentiatie toe te passen zonder dat dit een negatief effect heeft op de participatie (LOCUS, 2011b)?

Dit praktijkproject startte vanuit een aanzet in het college Financieel Management in november 2013 van professor De Corte. Een van de onderwerpen voor een praktijkproject vormde 'prijzetting van stand-up comedy' i.s.m. LOCUS, steunpunt lokaal cultuurbeleid. Cultuur- en gemeenschapscentra vragen zich immers af hoe lang ze nog kunnen participeren aan de hype van stand-up comedy door de hoge uitkoopsommen die worden gevraagd door de artiesten en boekingskantoren (De Corte, 2013a).

Het thema prijzetting door cultuur- en gemeenschapscentra sprak me meteen aan. Enerzijds door mijn interesse in het lokaal cultuurbeleid en anderzijds door de toegenomen belangstelling voor economische mechanismen zoals prijzetting tijdens het schakelprogramma Cultuurmanagement. Daarnaast zie ik het vanuit mijn sociaal-culturele vooropleiding als uitdaging om het economische aspect van prijzetting te koppelen aan de maatschappelijke opdracht van een cultuur- en gemeenschapscentrum.

Op aanraden van LOCUS werd het onderwerp verruimd naar 'prijzetting en prijisdifferentiatie in cultuur- en gemeenschapscentra'. Prijisdifferentiatie is een thema waarmee het steunpunt sinds 2011 actief aan de slag gaat. In navolging van de resultaten uit het participatieonderzoek organiseerden de steunpunten LOCUS en Vlaams Theater Instituut (VTi) in het najaar van 2011 een drietal aansluitende workshops omtrent prijzetting en prijisdifferentiatie. Professor Colpaert zorgde voor een theoretisch raamwerk en een toelichting van de resultaten uit het onderzoek. Daarna gaf marketeer en *pricingexpert* Vanaerde een toelichting over prijzetting en prijisdifferentiatie vanuit de *profit* sector en wat dit kan betekenen voor de kunst en cultuur sector. In de laatste sessie werd er gebrainstormd over hoe men het gegeven van prijisdifferentiatie kon vertalen naar de cultuursector en concreet naar de werking van cultuur-

en gemeenschapscentra, kunstencentra, stadstheaters en podiumgezelschappen (LOCUS, 2011b; Vande Cauter, 2012b).

Uit de terugkomdag in januari 2012 bleek dat vele deelnemers concreet aan de slag waren gegaan met de informatie (Vande Cauter, 2012b). Hieruit vloeide uiteindelijk de vraag van LOCUS voort om een onderzoek te doen naar prijszetting en prijsdifferentiatie in cultuur- en gemeenschapscentra. Deze masterscriptie is dan ook de neerslag van de evaluatie of de deelnemende centra concreet aan de slag zijn gegaan met de aangereikte inzichten en hoe ze de theorie hebben vertaald naar hun eigen concrete situatie.

In overleg met David Vande Cauter en professor De Corte werd in december 2013 het onderwerp verder afgebakend en verfijnd. Concreet wordt er in de scriptie een antwoord geformuleerd op volgende vragen (De Corte & Vande Cauter, 2013):

1. Doen cultuur- en gemeenschapscentra aan prijsdifferentiatie en -discriminatie en zo ja; waarom gaan CC en GC differentiëren in hun prijzen?
2. In welke vormen komt prijsdifferentiatie en -discriminatie voor in CC en GC?
3. Welke impact heeft prijsdifferentiatie en -discriminatie?
 - Verhogen cultuur- en gemeenschapscentra de eigen inkomsten uit ticketprijzen door prijsdifferentiatie- en discriminatie?
 - Welk effect heeft prijsdifferentiatie en -discriminatie op het publieksbereik?
4. Hoe belangrijk zijn inkomsten uit ticketprijzen en verhuur van infrastructuur gemiddeld over de periode 2010-2012?
5. Zijn de inkomsten uit ticketverkoop en verhuur van infrastructuur gemiddeld jaarlijks sneller geëvolueerd in de periode 2010-2012 dan de inflatie, programmatiekosten en een deel van de kosten aan infrastructuur?
6. Hoe is de evolutie van de mate waarin ticketinkomsten de programmatiekosten dekken en de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten toe te wijzen aan de receptieve activiteit dekken in de periode 2010-2012?

De scriptie is opgebouwd rond vijf delen. In een eerste deel 'Methodologie' bespreken we de gehanteerde methode en procedures van het onderzoek. Deel twee, 'Het kader van cultuur- en gemeenschapscentra', schets de context van cultuur- en gemeenschapscentra en de specifieke uitdagingen waarvoor ze staan. In het derde deel stellen we de steekproef voor.

Het deel 'Prijdiscriminatie en –differentiatie' geeft enerzijds een overzicht van de doelstellingen die CC en GC nastreven via de techniek van prijsdiscriminatie- en differentiatie. Anderzijds wordt er in het deel uitgebreid ingegaan op allerlei vormen van prijsdiscriminatie- en differentiatie die door de steekproef worden gehanteerd. Op vraag van de sector bieden we hier ook een aantal *good practices* aan.

Tot slot gaan we in deel vijf dieper in op de effecten van prijszetting en prijsdifferentiatie op zowel de inkomsten als het publieksbereik. In het subdeel 'inkomsten' gaan we dieper in op het belang van inkomsten uit prijszetting (ticketinkomsten en inkomsten uit verhuur van infrastructuur). Verder bekijken we de evolutie van de ticketinkomsten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur, programmatiekosten en een deel van de kosten aan infrastructuur. Daarnaast bekijken we via de dekkingsgraad in welke mate de kosten worden doorgerekend. In het subdeel 'publieksbereik' bespreken we eerst de typische cultuur- en gemeenschapscentrumbezoeker en de impact dat prijszetting hierop kan hebben. Verder gaan we in dit subdeel ook dieper in op de effecten van prijswijzigingen op de vraag.

1 METHODOLOGIE

Deze masterscriptie vormt de rapportage van een empirisch onderzoek naar prijszetting en prijsdifferentiatie in cultuur- en gemeenschapscentra. Om een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag opteren we voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. De nadruk van het onderzoek ligt op het begrijpen van waarom cultuur- en gemeenschapscentra bepaalde beslissingen nemen op vlak van prijszetting. Er wordt dus sterk gepeild naar visies waarbij er geprobeerd wordt om een aantal pertinente gedragspatronen, opvattingen, opinies, attitudes en motivaties te benoemen die leven binnen de sector (De Corte & Vande Cauter, 2014). Vanuit dit onderzoek trachten we tot slot een aantal hypotheses en probleemvelden te distilleren voor verder (kwantitatief) onderzoek.

In overleg met de promotor en de praktijkbegeleider besloten we om af te wijken van de gangbare methode vanuit de wens om al vroeg enkele conclusies en bevindingen te distilleren naar de sector toe. In plaats van te vertrekken vanuit een literatuurstudie en daarna te analyseren hoe dit tot uiting komt in de praktijk, volgt deze scriptie dus de omgekeerde beweging. We startten met een waarnemend onderzoek waarna het theoretisch kader werd toegepast. Bij de neerslag van het onderzoek blijven we deze sterk praktijkgerichte invalshoek behouden en staven we dit met theoretische modellen (De Corte & Vande Cauter, 2014).

Hoewel er niet vroegtijdig conclusies werden gecommuniceerd naar de sector toe, was de timing van het onderzoek en specifiek de diepte-interviews die we hiervoor afnamen in de periode maart en april uitermate geschikt. De meeste CC en GC zijn voornamelijk in deze periode bezig met hun prijsbeleid. Hopelijk hebben de vragen van de diepte-interviews de deelnemende cultuur- en gemeenschapscentra soms toch doen reflecteren over waarom ze bepaalde beslissingen namen i.v.m. prijszetting. In dit kwalitatief onderzoek worden zowel statistieken verzameld als interviews afgenomen.

1.1 Steekproef

De potentiële gesprekspartners werden geselecteerd uit de deelnemende organisaties aan de workshops over prijszetting en prijsdifferentiatie georganiseerd door LOCUS en VTi (Vlaams Theater Instituut) in 2011. In totaal participeerden 35 organisaties. In overleg met David Vande

Cauter en professor De Corte werden hieruit 13 organisaties geselecteerd om te contacteren. Daarnaast benaderden we nog een aantal cultuur- en gemeenschapscentra met *good practices* zonder deelname aan de cursus (De Corte & Vande Cauter, 2014).

De gehanteerde steekproef is niet toevallig gekozen, maar wel bewust, met bevoorrechte getuigen. Het gaat dus over cultuur- en gemeenschapscentra die reeds in contact zijn gekomen met de notie prijsdifferentiatie of anders toch onbewust differentiëren in hun prijzensysteem. Uiteindelijk waren 11 organisaties bereid om te participeren aan het onderzoek.

Tabel 1: Overzicht selectie gesprekspartners/steekproef

Organisatie	Gemeente	Gesprekspartner	Cat.	Workshops gevolgd?	Deelname onderzoek?
30CC	Leuven	Koen Adams	A	X	X
CC Mechelen	Mechelen	Brendan Burny	A	X	X
CC De Werft	Geel	Kristel Proost	B	X	X
CC Zwaneberg	Heist-op-den-Berg	Jan Bourgeois	C	X	X
CC De Brouckere	Torhout	Karien Bardoel Michiel Mestdag	C	X	X
CC Diest	Diest	Dave Van den Broeck	C	X	X
CC Muze	Heusden-Zolder	Lies Cuyx Lutgarde Riebus	C		X
CC De PlomBlom	Ninove	Pieter Claessens	C	X	X
CC de Kollebloem	Puurs	Steven Defoor	GC	X	X
GC De Leest	Izegem	Geerwin Vandekerckhove	GC		X
Buda	Kortrijk	Yvan Vanoutrive Sarah Verzele	Kunsten- centrum	X	
KVS	Brussel	Karel Dombrecht Griet Rigole	Stadstheater	X	
Braakland/ ZheBilding	Leuven	Eefje Bosmans	Podium- gezelschap	X	X

Bron: eigen samenstelling.

Opgemerkt dient te worden dat de steekproef niet representatief is. Dit is echter ook niet de intentie van een kwalitatief onderzoek (De Pelsmacker, 2014, p. 10). In dit onderzoek wordt eerder gepeild naar het 'waarom' organisaties iets op een bepaalde manier doen: 'Waarom

wordt een prijs op die specifieke manier bepaald. Waarom gebruikt men de techniek van prijsdifferentiatie en/of waarde differentiatie?’

De selectie gebeurde desondanks niet eenzijdig. Er werd op gelet dat de organisaties geografisch verspreid zijn over de verschillende provincies van Vlaanderen. Daarnaast werd er gestreefd naar een evenredige verdeling over de categorieën van de organisaties (A-B-C-GC-kunstencentra-stadstheaters-podiumgezelschappen). Hoewel de focus ligt op de cultuur- en gemeenschapscentra werd er geopteerd om ook een kunstencentrum, een Stadstheater en een podiumgezelschap te contacteren om te bekijken hoe zij concreet aan de slag zijn gegaan met de informatie uit de workshops.

Het eerste contact met de geselecteerden werd gelegd via mail met de vraag of ze wilden participeren aan het onderzoek. Hierin werd een korte toelichting van het onderzoek gegeven; aanleiding van het onderzoek, opdrachtgever, wat deelname inhoudt en tot slot hoe lang het interview ongeveer zou duren. De introductiemail is opgenomen als bijlage I. Na twee weken werd een herinneringsmail gestuurd waarna de meeste respons kwam. Tot slot werd er telefonisch contact opgenomen met de organisaties die niet via mail reageerden. Uiteindelijk stemden 11 van de 13 gecontacteerde organisaties toe om mee te werken aan het onderzoek.

1.2 Interviews

In eerste instantie werd er informatie verzameld via diepte-interviews met bevoorrechte getuigen. Op basis van enerzijds de neerslagen van de workshops twee jaar geleden en anderzijds bestaande prijszettingstheorieën werd er een semigestructureerde vragenlijst opgesteld. De vragenlijst werd opgebouwd rond volgende gespreksitems: prijszetting, prijsdifferentiatie en -discriminatie, waardecommunicatie, aantal stellingen en tot slot werd er geïnformeerd naar de effecten van prijsdifferentiatie en wat de organisaties ermee willen bereiken. Deze topics werden verder vertaald in uitgeschreven interviewvragen. Mortelmans (2013, p. 233) definieert deze vorm als ‘het vragenprotocol’. Het interview werd dus voorbereid en gestructureerd, maar er is ruimte voor de respondent voor de invulling van het interview. Het grote voordeel van deze vorm is dat er een zekere mate van standaardisering is van het interview wat vergelijking tussen de verschillende respondenten vereenvoudigt (Mortelmans, 2013, pp. 232-234).

De vragenlijst was niet bindend en werd per organisatie aangepast naargelang de reeds verworven informatie via de website en naar de situatie van de specifieke organisatie. Verder maakten we tussentijds analyses op basis van de bevindingen uit de reeds afgelegde interviews. Deze werden in volgende interviews opgenomen in de vragenlijst om verder af te toetsen in het veld.

De interviews vonden telkens plaats op locatie van de respondent. Een week op voorhand werd de semigestructureerde vragenlijst doorgestuurd via mail zodat de geïnterviewde zich kon voorbereiden indien deze dit wenste. De gesprekspartners hadden dus de mogelijkheid om al op voorhand na te denken over de gewenste informatie en eventueel een aantal interne zaken op te zoeken. Mits voorbereiding verhoogt dit de volledigheid en betrouwbaarheid van de verkregen input (Mortelmans, 2013).

We zijn binnen het onderzoek bewust van de invloed die de interviewer heeft op de geïnterviewde. Hoewel er op werd gelet geen suggestieve vragen op te nemen in de vragenlijst, ondervonden we bij het transcriberen van de interviews dat er toch een aantal van deze tijdens de gesprekken zijn tussen geslopen. De interviews werden afgenomen in een tijdspanne van ongeveer vijf weken. Een interview duurde gemiddeld anderhalf uur.

1.3 Financiële analyse

In tweede instantie maken we een financiële analyse van de inkomstenkant, en meer bepaald van de inkomsten uit ticketverkoop en verhuur van infrastructuur. Via deze analyse trachten we antwoorden te formuleren op de onderzoeksvragen i.v.m. het belang van inkomsten uit ticketverkoop en verhuur van infrastructuur, de evolutie van deze inkomsten en tot slot ook de evolutie van de mate waarin CC en GC kosten doorrekenen.

Bij de start van dit onderzoek was het de bedoeling om analyses te maken voor de periode 2010-2013. Echter bleek al snel dat veel centra binnen de steekproef nog niet over alle gegevens beschikten van het jaar 2013. Daarom besloten we om analyses te maken voor de periode 2009-2012 en wanneer de gegevens ter beschikking waren reeds die van 2013 mee te nemen in de individuele analyse per steekproef. Voor de vergelijkende analyse hebben we ons beperkt tot de periode 2010-2012. We opteerden ervoor om analyses te maken over een

periode van drie jaar om zo te kunnen zien hoe de gemiddelde groei is en daarnaast vergelijking mogelijk te maken tussen de verschillende organisaties binnen de steekproef en extreme schommelingen te nuanceren.

Volgende gegevens werden opgevraagd bij de deelnemende cultuur- en gemeenschapscentra voor de periode 2010-2013:

- Ticketinkomsten;
- Inkomsten uit verhuur infrastructuur;
- Subsidies;
- Andere inkomsten (sponsoring, overige opbrengsten, ...);
- Veronderstelde gemeentelijke/stedelijke bijdrage;
- Totale inkomsten;
- Totaal uitkoopsommen/partages;
- Programmatiekosten;
- Kosten aan infrastructuur;
- Totale uitgaven;
- Aantal eigen activiteiten;
- Aantal receptieve activiteiten.

Ten eerste bespreken we het belang van de inkomsten uit ticketverkoop en verhuur van infrastructuur door deze in relatie te zetten met de andere inkomsten. Hierbij bespreken we enerzijds het aandeel dat weggelegd is voor deze categorieën binnen de totale inkomsten en anderzijds ook de evolutie van deze aandelen. Verder bespreken we de evolutie van de ticketinkomsten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur, programmatiekosten en kosten infrastructuur toe te wijzen aan de receptieve activiteiten en dit in vergelijking met de inflatie. Daarnaast bespreken we ook de mate waarin de programmatiekosten worden gedekt met de ticketinkomsten. Dit doen we om te bekijken of er effectief sprake is van een 'verhoging' van de omzet uit ticketinkomsten en inkomsten uit verhuur. Zo heerst er binnen de cultuur- en gemeenschapscentra wel het gevoel dat de ticketinkomsten in stijgende lijn evolueren, maar zoals reeds aangetoond in onderzoek van Haaren (2011) zijn deze meestal niet in verhouding met de stijging van de uitkoopsommen en partages waardoor er dus geen verhoging zou zijn van de ticketinkomsten. Eenzelfde correctie wordt gemaakt bij de inkomsten uit verhuur t.o.v. het aandeel kosten aan infrastructuur toe te wijzen aan de receptieve activiteiten.

Tot slot maken we nog een meer uitgebreide analyse waarbij we meer ingegaan zijn op de vraag naar tickets van de gehanteerde prijscategorieën zoals basisprijs, abonnement, vrijetijdspas, jongeren, vrijkaarten enz. en de inkomsten die ze verzorgen. Dit bespreken we per genre voor het najaar van 2013 en ook in totaal per seizoen voor de periode najaar 2010 tot najaar 2013. Deze diepgaande analyse wordt enkel gemaakt voor GC De Leest aangezien de andere deelnemende cultuur- en gemeenschapscentra niet over de juiste gegevens beschikten of omdat het te veel tijd en energie noodzaakte om deze gegevens te verzamelen.

2 HET KADER VAN CULTUUR- EN GEMEENSCHAPSCENTRA

In dit onderdeel stellen we eerst de cultuur- en gemeenschapscentra kort voor. We schetsen vooreerst de historiek, huidige context en decretale opdrachten van de CC en GC. Verder bespreken we via het Bowen- en Baumol principe de evolutie van de inkomsten en de directe kosten. Daarmee samenhangend gaan we in op de al dan niet toenemende noodzaak aan extra financieringsbronnen zoals middelen uit overheidssteun of verhoogde eigen inkomsten. We bespreken per categorie (A-B-C) de impact van het Bowen- en Baumol principe om tot slot te komen tot een algemene vergelijking. De gemeenschapscentra zijn niet opgenomen in de analyse aangezien we niet over de nodige gegevens beschikten.

2.1 Voorstelling cultuur- en gemeenschapscentra

De cultuur- en gemeenschapscentra zijn ontstaan in de jaren '60. Deze periode wordt gekenmerkt door drie grote maatschappelijke tendensen. Ten eerste was er sprake van een toenemende overheidsinterventie. Er vond een verschuiving plaats van privé-initiatief naar overheidsinitiatief. Een tweede tendens was de roep naar democratisering dat zich ook vertaalde op cultureel vlak. Net zoals bij het onderwijs, ging de overheid investeren in gebouwen, personeel en werkingsmiddelen om een zo breed mogelijke spreiding van cultuur te bewerkstellingen. In 1965 werd via K.B. de subsidiëring van 60% van de kosten voor de bouw van culturele centra geregeld. Het statuut en de betoelaging van de cultuurfunctionarissen werden geregeld door het decreet van 1973. Pas in 1991 kwam er een decreet dat voorzag in werkingsmiddelen. Als derde tendens was er de crisis van de verzuiling en de evolutie naar pluralisme. Deze maatschappelijke tendensen zijn ook doorgedrongen tot in de basiskenmerken van de cultuur- en gemeenschapscentra; overheidsinitiatief, all-round karakter dat gericht is op een breed publiek en tot slot zijn het pluralistische ontmoetingscentra (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2014a; De Kepper, 2005, p. 9).

Vanaf 2001 krijgen de cultuurcentra samen met de bibliotheken een plek in het nieuw decreet voor het lokaal cultuurbeleid. Het decreet heeft tot doel om een kwalitatief en integraal lokaal cultuurbeleid te stimuleren. Dit decreet voorziet in een opsplitsing tussen cultuur- en gemeenschapscentra. In 2012 vond er een wijziging plaats van het decreet lokaal cultuurbeleid

in verband met het planlastendecreet en de interne staatshervorming. Het planlastendecreet van 15 juli 2011 heeft als voornaamste doelstellingen om de planlasten van lokale besturen te verminderen en de lokale autonomie nog meer te versterken (Cannie, 2013, p. 4; Cannie, e.a., 2013, pp. 28-29)

Volgens het decreet van 6 juli 2012 betreffende het Lokaal Cultuurbeleid is een gemeenschapscentrum een *“culturele infrastructuur die de gemeente beheert met het oog op cultuurparticipatie, gemeenschapsvorming en cultuurspreiding ten behoeve van de lokale bevolking en met bijzondere aandacht voor de culturele diversiteit”* (Decreet Lokaal Cultuurbeleid, 6 juli 2012, art. 2). Cultuurcentra hebben dezelfde opdracht als gemeenschapscentra maar moeten daarnaast ook voorzien in *“een breed en eigen cultuurspreidingsaanbod, gericht op de bevolking van een streekgericht werkingsgebied”* (Decreet Lokaal Cultuurbeleid, 6 juli 2012, art. 2).

De cultuurcentra worden ondergebracht in drie categorieën. Categorie A zijn de cultuurcentra in centrumgemeenten in regionaal stedelijke gebieden. Categorie B zijn de cultuurcentra in centrumgemeenten in de structuurondersteunende kleinstedelijke gebieden. Tot slot behoren de cultuurcentra in centrumgemeenten in de kleinstedelijke gebieden op provinciaal niveau tot categorie C. De indeling is analoog naar de verdeling van gemeenten en steden in het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen (Vereniging Vlaamse Cultuur- en gemeenschapscentra, 2014).

De cultuur- en gemeenschapscentra zijn opgegroeid in een welvarende tijd met voldoende middelen om een kwalitatief aanbod te voorzien. Momenteel zitten veel steden en gemeenten echter in financieel moeilijke situaties en zijn bezuinigingen aangewezen. Tot slot staan cultuur- en gemeenschapscentra momenteel voor een aantal nieuwe uitdagingen die te wijten zijn aan maatschappelijke ontwikkelingen zoals globalisering, digitalisering, multiculturaliteit en een verruimd vrijetijdsaanbod (Cannie, e.a., 2013; Loots, e.a., 2014, p. 7).

2.2 Cultuurcentra en het Baumol en Bowen effect

Zoals reeds aangegeven staan de inkomsten en in het algemeen de resultaten van cultuur- en gemeenschapscentra onder druk. Een organisatie die zijn resultaat wil verhogen heeft volgens De Corte (2013c) twee mogelijkheden: kosten verlagen of zijn inkomsten verhogen.

Keynes duidt in *The Treatise of Money* (1930, geciteerd in De Corte, 2013c, p. 27) op de 'paradox of savings' of 'the paradox of thrift'. Spaarzaamheid heeft namelijk een negatief effect op de consumptie wat leidt tot een verminderde productie. Het gevolg is een terugval van de economie aangezien lagere kosten ook zorgen voor minder inkomsten. Enkel indien de bespaarde kosten hoger zijn dan de gederfde inkomsten is een kostenverlaging effectief.

Is het verhogen van de eigen inkomsten dan een evidentere keuze om het resultaat te verhogen? Baumol & Bowen (1966, geciteerd in Towse, 2010, p. 10-12) wijzen in hun 'cost disease' theorie op een economisch dilemma binnen de podiumkunsten. In de sector leidt een toename van de productie in de meeste gevallen tot een toename van het verlies. Er is binnen de podiumkunsten sprake van een structurele 'productivity lag': de technologische vooruitgang die zorgt voor rendementsverbeteringen en productiviteitsoptimalisatie in de reguliere economie is niet of slechts beperkt van toepassing op de podiumkunsten. Dit wordt nog eens versterkt doordat de podiumkunsten een zeer arbeidsintensieve sector is (Towse, 2010, p. 220). "In de live performing arts of podiumkunsten moet iets steeds opnieuw gecreëerd worden met dus steeds terugkerende productiekost die per volume dat er wordt geproduceerd niet afneemt per eenheid, maar minstens constant blijft" (De Corte, 2013b, pp. 28-29). Samengevat houdt dit in dat de toenemende kosten niet gecompenseerd worden door rendementsverbetering in de podiumkunsten.

Volgens Baumol & Bowen moeten organisaties binnen de podiumkunsten hun prijzen sneller laten stijgen dan het tempo waarop prijzen van andere goederen en lonen stijgen. Oorzaak hiervan is de stijgende kosten als gevolg van een toename van de productie. Hierdoor vermindert de vraag wat op zijn beurt zal leiden tot een tekort van inkomsten uit ticketverkoop. Kenmerkend voor de sector is dus dat de inkomsten uit ticketverkoop, ook al stegen de ticketprijzen, niet evenredig evolueren met de stijging van de productiekosten waardoor podiumorganisaties geconfronteerd worden met een 'income gap'. Deze kan gecompenseerd worden via subsidiëring of alternatieve inkomsten uit de particuliere sector.

Wanneer dit niet gebeurt zal er een artistiek tekort ontstaan vanwege de noodzaak te besparen op de kwaliteit van de productie (De Corte, 2013c; Towse, 2010, p. 220-221).

Daarnaast gaven Baumol & Bowen aan dat het probleem van de stijgende kosten en prijzen in de podiumkunsten onvermijdelijk zal toenemen in de tijd, zelfs bij een constante output. Dus ook de nood aan subsidiëring of alternatieve financieringsbronnen blijft bestaan en wordt versterkt. Dit o.a. door de geïntegreerde arbeidsmarkt en de '*iron law of wages*' van David Ricardo. Deze wetmatigheid stelt dat zowel in de *profit* als *not for profit* omgeving de loonkosten steeds naar elkaar toe zullen bewegen, nl. tot het niveau van levensonderhoud (De Corte, 2013c). In de *profit* omgeving worden de stijgende kosten ten gevolge van de inflatie deels opgevangen via de productiviteitsstijgingen, wat niet het geval is in de podiumkunsten.

In wat volgt, wordt een analyse gemaakt van in hoeverre de cultuurcentra de effecten merken van de 'wet van Baumol & Bowen'. Er wordt een onderscheid gemaakt per categorie; A – B – C. Telkens wordt er per categorie een grafiek weergegeven met de gemiddelde absolute en gemiddelde relatieve bedragen over een periode van 2006 tot 2011. Deze gegevens komen uit de cijferrapporten van het agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen voor de periode 2006 tot 2008. De jaren 2009 tot 2011 komen rechtstreeks uit de databank CCinC van het agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Telkens worden er per categorie in een grafiek enerzijds de productiekosten, die bestaan uit de directe kosten en bezoldigingen weergegeven. De directe kosten zijn de uitgaven aan programmatie, marketing en publiciteit. Onder uitgaven aan programmatie vallen uitkoopsommen, auteursrechten, verzekering, bedrijfsvoorheffing, catering, reis- en verblijfkosten, huur technici, aanmaakkosten voor tentoonstellingen, huur bijkomende technische installatie en materiaal enz. Uitgaven voor marketing en publiciteit zijn de kosten i.v.m. publiekswerving zoals de klassieke papieren publicaties maar ook elektronische publicaties via de website, e-zine, enz. Onder bezoldigingen vallen alle personeelskosten zoals brutolonen, RSZ-bijdragen, vakantiegeld, premies, toelagen werk-woonverkeer, kledij, vorming, eventuele kosten sociaal secretariaat enz (agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2011, pp. 31-32).

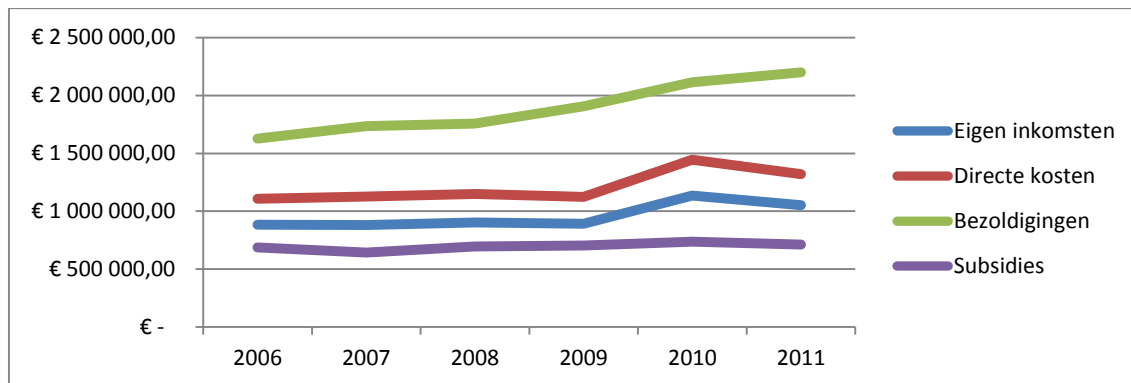
Anderzijds worden de inkomsten die voortvloeien uit de productie, nl. eigen inkomsten opgenomen. De eigen inkomsten omvatten ten eerste de inkomsten uit programmatie. Dit zijn de inkomsten uit de ticketverkoop van eigen activiteiten. Ten tweede vallen hieronder de inkomsten uit verhuring van infrastructuur en materiaal. Ten derde behoren hiertoe ook de inkomsten uit concessie zoals uitbatingvergoeding voor cafetaria enz. Tot slot zijn er nog allerlei inkomsten zoals inkomsten uit drankverkoop, uitbating cafetaria in eigen beheer, inkomsten uit vestiaire, enzovoort (agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2011, p. 31).

Verder worden de subsidies opgenomen om te bekijken in hoeverre ze de eventuele '*income gap*' opvangen. Tot 2007 werd er gewerkt met een basissubsidie en een variabele subsidie gebaseerd op een ingediend aanvraagdossier. Een commissie beoordeelde dit dossier op basis van een aantal parameters waardoor sommige CC een variabele subsidie ontvingen en andere niets. Sinds 2008 is het subsidielandschap voor CC en GC hertekend. De subsidies die cultuurcentra sindsdien ontvangen, bestaat ten eerste uit een enveloppensubsidie om de loonkosten van stafmedewerkers te financieren. Daarnaast kent de Vlaamse overheid een aanvullende werkingssubsidie toe (Vereniging Vlaamse Cultuur- en gemeenschapscentra, 2014).

Vervolgens bevat de rubriek subsidies ook nog eventuele andere subsidies van de Vlaamse overheid zoals voor gezelschappen via o.a. aanbod podium, Kunstendecreet en erfgoed. Tot slot zijn ook subsidies van provinciaal en Europees niveau in de rubriek opgenomen. Deze subsidies dekken echter nooit de volledige uitgaven. Dit tekort wordt bijgesteld door de lokale overheid (agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2011, p. 31).

2.2.1 Cultuurcentra categorie A

Grafiek 1: Absolute evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie A, periode 2006-2011

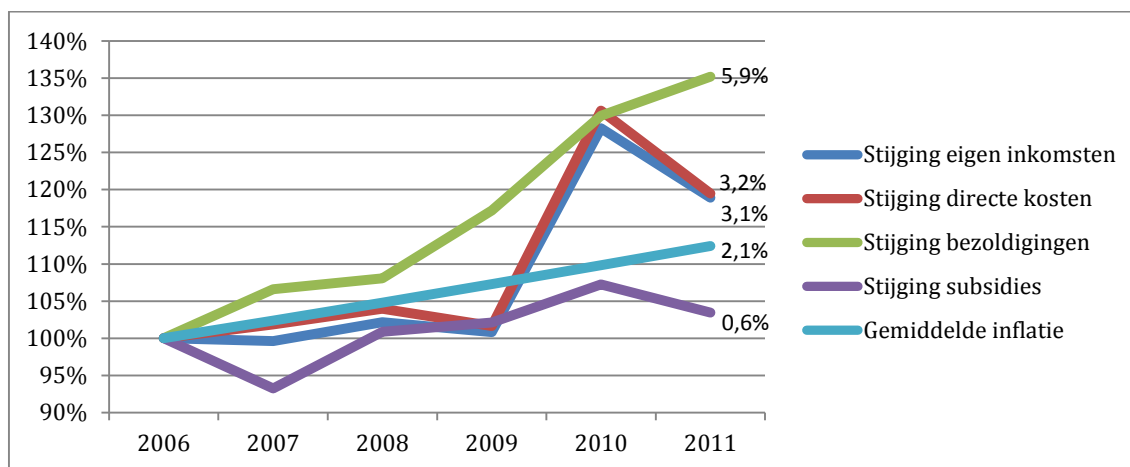


Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en cijferrapport categorie A.

Uit bovenstaande grafiek blijkt dat de personeelskosten zwaar doorwegen ten opzichte van de andere directe kosten en de eigen inkomsten. De enveloppensubsidie, zelfs aangevuld met de werkingssubsidie, dekt gemiddeld in de cultuurcentra van categorie A niet de volledige personeelskosten. Er ligt dus nog een grote verantwoordelijkheid bij de lokale overheid. Verder dekken de eigen inkomsten de productiekosten over de hele periode niet, zelfs wanneer er abstractie wordt gemaakt van de personeelskosten.

Voor de periode 2006-2011 hebben de cultuurcentra in categorie A jaarlijks een gemiddeld tekort van €2.251.510,24 wanneer de eigen inkomsten worden geplaatst tegenover de productiekosten. Het tekort is over de jaren groter geworden. In 2006 is er sprake van een *income gap* van €2.044.369,68 terwijl in 2011 reeds sprake is van een *income gap* van €2.468.975,33. De cultuurcentra uit categorie A hebben dus een grote behoefte aan subsidiëring. Zelfs wanneer de totale inkomsten worden afgezet tegen de productiekosten is er nog een verlies over de gehele periode dat zelfs toeneemt in de tijd (van €1.160.168,86 in 2006 naar €1.756.809,11 in 2011).

Grafiek 2: Evolutie gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie A, periode 2006-2011



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en cijferrapport categorie A.

Uit de grafiek blijkt dat zowel de eigen inkomsten, directe kosten, bezoldigingen als de subsidies zijn gestegen sinds 2006. Subsidiebedragen zijn tijdens de periode het minst toegenomen, gemiddeld jaarlijks slechts 0,6%. Ze zijn op vijf jaar tijd gestegen met 5%. In 2007 is er een sterke daling waar te nemen van 7% en ook in 2011 is er een daling te zien van 4%. De opmerkelijkste stijging is deze van de bezoldigingen. Deze zijn op vijf jaar tijd toegenomen met 35%. Elk jaar namen de bezoldigingen gemiddeld toe met 5,9%. Sinds 2008 zijn de bezoldigingen opvallend sterk gestegen (+27%).

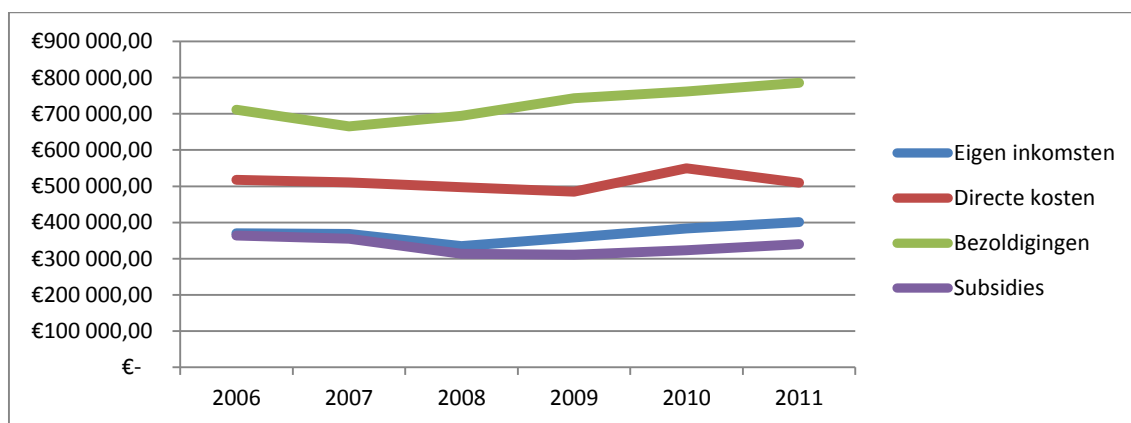
De evolutie van de directe kosten en eigen inkomsten verloopt relatief evenredig. De directe kosten zijn gemiddeld iets sterker gestegen (+3,2%) dan de eigen inkomsten (+3,1%). In 2009 is er een kleine daling van de eigen inkomsten en de directe kosten; respectievelijk -1% en -2%. In 2010 is er echter een sterke stijging waar te nemen van zowel de directe kosten (+29%) als de eigen inkomsten (+27%). In 2011 zijn de directe kosten gedaald met 11% en de eigen inkomsten met 9%. De directe kosten zijn dus iets sterker gedaald (2%) dan de eigen inkomsten.

De subsidies evolueren niet mee met de gemiddelde inflatie, uitgezonderd in 2009. De eigen inkomsten stijgen gemiddeld 1x sneller dan de gemiddelde inflatie. Tot 2009 lagen de eigen inkomsten lager dan de gemiddelde inflatie. In 2010 waren de eigen inkomsten 18% hoger dan de gemiddelde inflatie. In 2011 is dit terug gedaald tot 7%. De loonkosten stijgen jaarlijks

gemiddeld 5x sneller dan de subsidies én daarnaast 2x sneller dan de totale inkomsten; 5.9% tegen over 3,7%. Tot slot is de *income gap* gemiddeld vergroot in de periode 2006-2011 met 6%.

2.2.2 Cultuurcentra categorie B

Grafiek 3: Absolute evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie B, periode 2006-2011

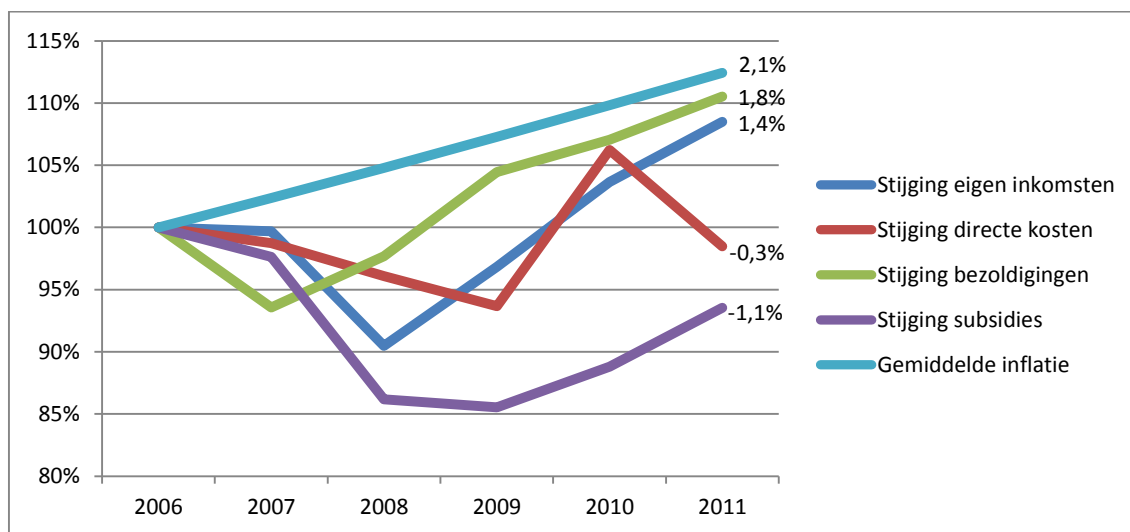


Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en cijferrapport categorie B.

Uit bovenstaande grafiek blijkt ook dat in categorie B de personeelskosten zwaar doorwegen ten opzichte van de andere directe kosten en de eigen inkomsten. De ontvangen subsidies door cultuurcentra binnen categorie B zijn niet voldoende om de personeelskosten te dekken. Net zoals in categorie A dekken de eigen inkomsten de productiekosten over de hele periode niet, zelfs wanneer er abstractie wordt gemaakt van de personeelskosten. Het verschil is echter klein(er).

Voor de periode 2006-2011 hebben de cultuurcentra in categorie B jaarlijks een gemiddeld tekort van €876.049,97 wanneer de eigen inkomsten worden geplaatst tegenover de productiekosten. Het tekort is over de jaren groter geworden. In 2006 is er sprake van een *income gap* van €864.964,26 terwijl in 2011 reeds sprake is van een *income gap* van €894.471,54. De cultuurcentra uit categorie B hebben dus ook behoefte aan subsidiëring. Zelfs wanneer de totale inkomsten worden afgezet tegen de productiekosten is er nog een verlies over de gehele periode.

Grafiek 4: Evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie B, periode 2006-2011



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en cijferrapport categorie B.

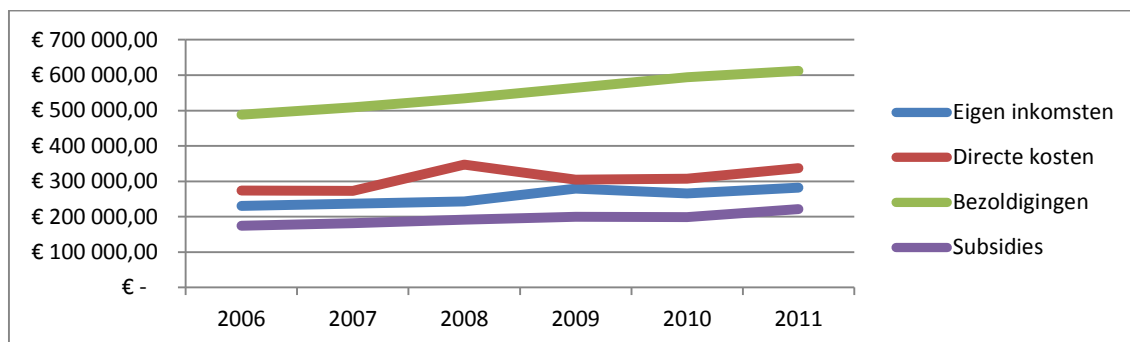
In tegenstelling tot categorie A zijn niet alle rubrieken bij categorie B in stijgende lijn geëvolueerd. De subsidiebedragen zijn gemiddeld jaarlijks verminderd met 1,1%. Sinds 2007 tot 2009 zijn de subsidies afgenomen met 14%. Vooral in 2008 heeft er een sterke daling plaatsgevonden (-11%). Vanaf 2010 is dit terug in stijgende lijn aan het evolueren (+8%). Ze zijn op vijf jaar tijd gedaald met 6%. De bezoldigingen zijn gemiddeld gestegen op vijf jaar tijd met 1,8%. Ten opzichte van 2006 zijn de bezoldigingen in 2011 gestegen met 11% wat veel lager is dan de 35% in categorie C. In 2007 vond er een daling van 6% plaats waarna de personeelskosten gestaag terug zijn gestegen. Ten opzichte van 2006 zijn ze 11% gestegen.

De directe kosten en de eigen inkomsten zijn in tegenstelling tot categorie A niet evenredig geëvolueerd. De directe kosten zijn jaarlijks verminderd met gemiddeld 0,3%. Tot 2009 zien we dat de directe kosten zijn gedaald, in totaal met 6% t.o.v. 2006. In die periode lagen ook de eigen inkomsten lager dan in 2006. De eigen inkomsten daalden echter minder sterk dan de directe kosten, uitgezonderd in 2008. Opmerkelijk is dat zowel de subsidies als de eigen inkomsten niet mee evolueerden met de gemiddelde inflatie. Anderzijds deden ook de personeelskosten en de directe kosten dit niet. De inflatie is gemiddeld 0,7x sneller gestegen dan de eigen inkomsten én 3x sneller dan de subsidies. De loonkosten stijgen jaarlijks

gemiddeld bijna 3x sneller dan de subsidies én 1,5 keer sneller dan de totale inkomsten. Tot slot is de *income gap* gemiddeld vergroot in de periode 2006-2011 met 0,1%.

2.2.3 Cultuurcentra categorie C

Grafiek 5: Absolute evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie C, periode 2006-2011

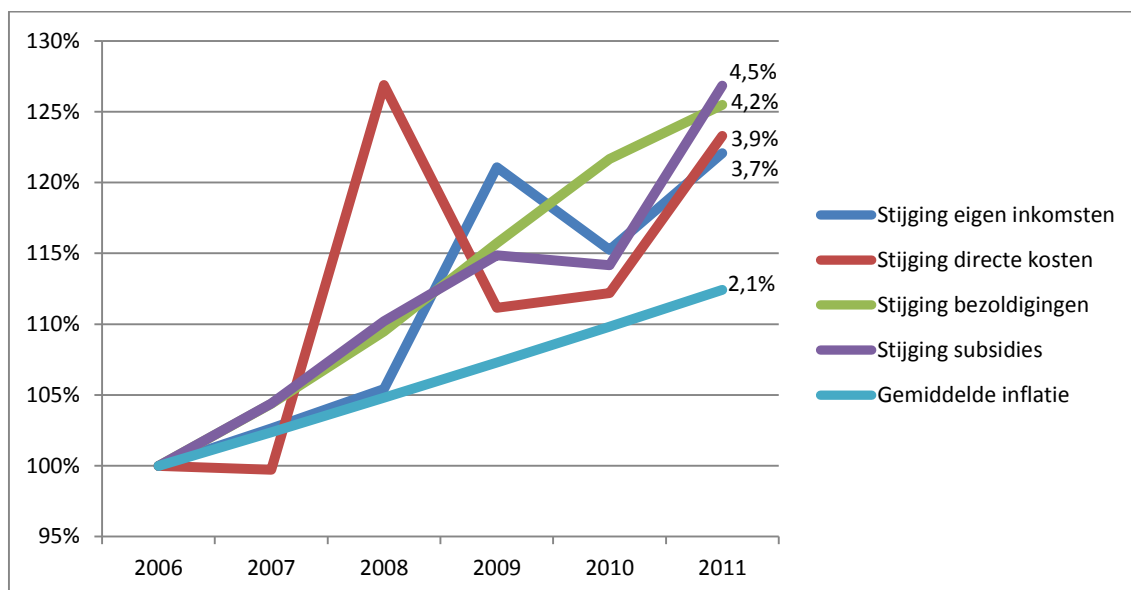


Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en cijferrapport categorie C.

In categorie C wegen net zoals in categorie A en B voornamelijk de personeelskosten zwaar door. De subsidiebedragen zijn over de gehele periode onvoldoende om de personeelskosten te dekken. De eigen inkomsten dekken ook hier de productiekosten over de hele periode niet. Wanneer er abstractie wordt gemaakt van de personeelskosten is er een verlies, uitgezonderd in 2008. Dit wijst uit dat ook in categorie C een extra financiële druk ligt op de lokale overheid.

Voor de periode 2006-2011 hebben de cultuurcentra in categorie C jaarlijks een gemiddeld tekort van €628.415,37 wanneer de eigen inkomsten worden geplaatst tegenover de productiekosten. Het tekort is over de jaren groter geworden. In 2006 is er sprake van een *income gap* van €587.522,63 terwijl in 2011 reeds sprake is van een *income gap* van €668.253,07. De cultuurcentra uit categorie C hebben ook behoefte aan subsidiëring of extra alternatieve inkomstenbronnen. Zelfs wanneer de totale inkomsten worden afgezet tegen de productiekosten is er nog een verlies over de gehele periode.

Grafiek 6: Evolutie van de gemiddelde inkomsten en productie gerelateerde kosten cultuurcentra categorie C, periode 2006-2011



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en cijferrapport categorie C.

Net zoals in categorie A zijn alle rubrieken in stijgende lijn geëvolueerd. In tegenstelling tot de andere categorieën zijn de subsidies in categorie C gemiddeld jaarlijks het sterkst gestegen (+4,5%). Enkel in 2010 is er een kleine terugval met 1% ten opzichte van 2009 en in 2011 zijn ze sterk gestegen met 13%. Op vijf jaar tijd is de rubriek subsidies gestegen met 27%. Na de subsidies zijn de personeelskosten het sterkst gestegen, gemiddeld jaarlijks met 4,2%. Op vijf jaar tijd zijn ze gestegen met 25%.

Jaarlijks zijn de directe kosten en de eigen inkomsten gemiddeld ongeveer evenveel gestegen; respectievelijk 3,9% en 3,7%. De directe kosten en de eigen inkomsten zijn echter net zoals bij categorie B en in tegenstelling tot categorie A niet evenredig geëvolueerd en zijn er grote schommelingen waar te nemen. Een daling van de directe kosten heeft niet direct een daling van de eigen inkomsten tot gevolg zo blijkt in 2009. Het omgekeerde geldt ook, in 2008 leidde een sterke stijging van de directe kosten (+27%) niet tot een evenredige stijging van de eigen inkomsten (2%). De directe kosten bleven stabiel in 2006-2007 waarna ze een sterke stijging van 13% maakten in 2008 en in 2009 een daling van 26%. In 2010-2011 zijn de directe kosten terug gestegen met 12%. De directe kosten zijn gestegen met 23% ten opzichte van 2006. De eigen inkomsten zijn positief geëvolueerd met een piek in 2009 (+16%) en een dal in 2010 (-

6%). De eigen inkomsten zijn gestegen met 22% ten opzichte van 2006; dit is 1% minder dan de directe kosten.

Zowel de subsidiebedragen als de eigen inkomsten evolueerden sneller dan de gemiddelde inflatie. De eigen inkomsten zijn gemiddeld 1,6 keer sneller gestegen dan de gemiddelde inflatie en de subsidies zelfs 2,4 keer sneller. De subsidiebedragen zijn gemiddeld 0,3 keer sneller geëvolueerd dan de personeelskosten. In 2009 en voornamelijk in 2010 stegen de personeelskosten echter sterker dan de subsidies. Tot slot is de *income gap* gemiddeld vergroot in de periode 2006-2011 met 4,4%. Door de sterke stijging van de rubriek subsidies (+4,5%) wordt deze evolutie momenteel opgevangen.

2.2.4 Vergelijkende analyse

Cultuur- en gemeenschapscentra als speelplek of organisatoren zijn eerder indirect beïnvloed aangezien ze niet producent zijn binnen de podiumkunsten. Toch merken ze de effecten van de 'wet van Baumol & Bowen' via de aangerekende uitkoopsommen die een onderdeel zijn van de productiekosten. Uit onderzoek van Haaren (2011, p. 149) blijkt dat de ticketprijzen niet evenredig evolueren met de uitkoopsommen.

Zowel cultuurcentra binnen categorie A, B als C kampen met een *income gap* die in de tijd enkel is toegenomen. Enkel in categorie C zijn de subsidies positief geëvolueerd en sneller dan de gemiddelde inflatie. In categorie A is er eerder sprake van een stabilisatie en in categorie B een terugval. In beide categorieën evolueerden de subsidies minder dan de gemiddelde inflatie.

De eigen inkomsten evolueerden positief bij alle drie de categorieën, hoewel categorie B minder snel evolueert. In categorie A en C zijn de directe kosten echter 0,1 en 0,2 keer sneller gestegen dan de eigen inkomsten. Enkel in categorie B zijn de eigen inkomsten sneller gestegen dan de directe kosten. De personeelskosten zijn sneller gestegen in categorie A en C dan in categorie B.

De *income gap* is tijdens de periode 2006-2011 het sterkst gestegen in categorie A met 6% en daarna categorie C met 4,4%. In categorie B is de *income gap* het minst gestegen met 0,1%. Gecorrigeerd met de evolutie van de subsidies is het verlies vergroot in categorie B en is in

totaal 1,2%. In categorie C is het verlies stabiel gebleven en in categorie A is het verlies jaarlijks gemiddeld vergroot met 5,4%. In categorie A en C vangen de evolutie van de subsidies de *income gap* dus gedeeltelijk op. In categorie B is dit absoluut niet het geval maar compenseren ze meer via de evolutie van directe kosten ten opzichte van eigen inkomsten.

Het fenomeen van de *productivity lag* kan op drie verschillende manieren opgevangen worden. Ten eerste kunnen subsidies deels dit effect opvangen. Uit de financiële gegevens blijkt dat enkel in categorie C deze positief zijn geëvolueerd. Bij de andere twee categorieën is er een stagnatie en zelfs daling waar te nemen. Hieruit kunnen we concluderen dat overheidssteun onder druk ligt.

Ten tweede kan men trachten de eigen inkomsten te verhogen en ervoor te zorgen dat deze boven de inflatie liggen. Bijvoorbeeld via sponsoring, prijszetting en alternatieve financieringsbronnen. Sinds 2010 evolueren de eigen inkomsten in categorie A sterker dan de gemiddelde inflatie. Deze zijn echter in 2011 in dalende lijn aan het evolueren. In categorie B liggen de eigen inkomsten voor de gehele lijn onder de gemiddelde inflatie. Hier is wel een positieve evolutie waar te nemen. In categorie C evolueerden de eigen inkomsten de hele periode sneller dan de gemiddelde inflatie.

Tot slot kan men dit probleem ook opvangen door de directe kosten te verlagen en dus de activiteiten te verminderen (De Corte, 2013c, p. 27). In categorie A is dit voornamelijk te zien in de jaren 2009 en zeker in 2011. In categorie B zijn de directe kosten enkel in 2008 met 9% gedaald. In categorie C is er een sterke daling in 2009 waar te nemen van 16%.

3 VOORSTELLING STEEKPROEF

In dit onderdeel stellen we kort de instellingen voor die hebben deelgenomen aan het onderzoek. We rangschikken de steekproef op basis van de categorieën A-B-C. Vervolgens komen de deelnemende gemeenschapscentra aan bod en tot slot het muziektheatergezelschap. Telkens wordt er per instelling een algemene voorstelling gegeven van de organisatie en haar omgeving.

Om herhalingen te vermijden opteren we ervoor om het individuele prijsbeleid en de prijszetting niet per organisatie te bespreken. Een gestructureerd en uitgebreid overzicht is terug te vinden als bijlage III 'Uitgebreid overzicht prijsdifferentiatie en –discriminatie steekproef seizoen 2013-2014'. De inhoud komt verder aan bod in het hoofdstuk omtrent 'prijsdiscriminatie en -differentiatie'. De informatie voor dit onderdeel werd voornamelijk gehaald uit interviews, website van de cultuur- en gemeenschapscentra en de website van de stad of gemeente.

3.1 30CC - Leuven

30CC is het cultuurcentrum van Leuven, gelegen in de provincie Vlaams-Brabant. De stad telt 98.074 inwoners in 2013 (Stad Leuven, 2011). 30CC behoort tot de categorie A van de cultuurcentra. In 2005 veranderde de naam van Cultuurcentrum Leuven naar 30CC. Koen Adams is de artistiek verantwoordelijke van 30CC en stemde in voor een interview. Hij volgde tevens de workshops rond prijsdifferentiatie van LOCUS en VTi. Yves Gasia staat in voor de zakelijke leiding van 30CC. De infrastructuur van het cultuurcentrum bestaat uit de Schouwburg met 748 zitplaatsen, de Minnepoort, het Wagehuys, de Romaanse Poort en de Predikherenkerk. Verder gaan ze op verplaatsing om hun publiek te (be)zoeken (30CC, 2014; agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2014c).

3.2 CC Mechelen

CC Mechelen is ontstaan in 1991 onder de naam 'cultureel centrum Antoon Spinoy'. Mechelen is gelegen in de provincie Antwerpen en had in 2013 in totaal 82.499 inwoners. In 2000 breidde het cultuurcentrum uit met 'De Garage, Ruimte voor actuele kunst'. Sindsdien speelt

het centrum een voortrekkersrol in het landschap van de cultuur- en gemeenschapscentra op vlak van hedendaagse beeldende kunst. Sinds 2001 vervult CC Mechelen een centrumfunctie en is het erkend als A-centrum. Daarnaast onderscheidt CC Mechelen zich van de andere cultuurcentra via haar artistieke werkplek voor jongeren tussen de 14 en 30 jaar, H30. Koen Leemans is de directeur van CC Mechelen. Brendan Burny, cultuurfunctionaris gespecialiseerd in muziek en comedy, volgde de workshops rond prijsdifferentiatie en stemde in met een interview (Burny, 2014: interview; Cultuurcentrum Mechelen , 201; Stad Mechelen, 2013).

De site van CC Mechelen omvat verschillende locaties. Ten eerste bespeelt het CC de Stadsschouwburg die een capaciteit heeft van 250 zitplaatsen met op het balkon nog 143 zitplaatsen. In totaal dus een 400-tal zitplaatsen. Daarnaast beschikt het CC over de Oude Stadsfeestzaal gelegen in de Frederik de Merodestraat 28, dat in 2014 gesloten is wegens renovaties. Verder is er het Cultuurcentrum zelf dat gelegen is in de Minderbroedersgang 5. Optredens vinden plaats in ofwel de Kerk of in het Auditorium, gehuisvest in/aan het CC. Daarnaast beschikt CC Mechelen over Cultuurhuis Leliëndaal, dit is een zaal die verhuurd wordt voor culturele en vrijetijdsactiviteiten. Tot slot zijn er nog de vergaderzalen van Garage+ die beschikbaar zijn voor verhuur (Cultuurcentrum Mechelen , 2014).

3.3 CC De Werft – Geel

CC De Werft is een B-centrum gelegen in de stad Geel, provincie Antwerpen. Kris Cuypers is er directeur en woonde de workshops rond prijsdifferentiatie bij in 2012. Aangezien hij geen tijd had, werd Kristel Proost geïnterviewd; stafmedewerker pers, promotie, website en leiding van de administratie (CC De Werft, 2014; Proost, 2014: interview). De stad Geel telde 38.094 inwoners op 31 december 2012. Er zijn 117 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd in de stad (Stad Geel, 2012).

De infrastructuur van CC De Werft bestaat uit een spektakelzaal met een capaciteit van 423 zitplaatsen op de tribune en een 800 staanplaatsen wanneer de tribune wordt ingeschoven. Verder is er de Expozaal die geschikt is voor 100 personen. Deze wordt verhuurd als vergaderruimte. Daarnaast beschikt het CC over een polyvalente zaal met een capaciteit van 150 tot 200 personen afhankelijk van het al dan niet plaatsen van tafels. Daarnaast beschikt het CC over De Schrijnwerkerij gelegen in het centrum waar voornamelijk expo's plaatsvinden.

Tot slot zijn er nog een aantal vergaderzalen in de accommodatie 'Cultuurcafé de Halle' en nog twee kleinere zalen; zaal Amarillis en zaal Iris (CC De Werft, 2014).

3.4 CC Zwaneberg – Heist-op-den-Berg

CC Zwaneberg is een C-centrum gelegen in de gemeente Heist-op-den-Berg. Deze gemeente is gelegen in de provincie Antwerpen en heeft 6 deelgemeenten en 11 parochies. Het is een landelijke gemeente gelegen in de Zuiderkempen. De gemeente telde op 1 januari 2014 41.382 inwoners. Jan Bourgeois is de directeur en stemde in voor een interview rond prijszetting en prijsdifferentiatie. Zelf volgde hij niet de workshops maar wel twee andere medewerkers die inmiddels niet meer in het CC werken. Wel werden de notities gedeeld en de inhoud van de workshops besproken op stafvergaderingen. Het CC vervult een centrumfunctie t.o.v. de omliggende gemeenten. Meer dan de helft van de bezoekers komen namelijk uit de omliggende regio (Bourgeois, 2014: interview; CC Zwaneberg, 2014; Gemeente Heist-op-den-Berg, 2014).

CC Zwaneberg onderscheidt zich van andere C-centra via haar uitgebreide infrastructuur. De accommodatie is recentelijk vernieuwd en uitgebreid. Momenteel biedt het CC drie repetitieruimtes aan, zeven vergaderlokalen, een receptieruimte genaamd 'Café Velodroom' met daarin een toog en keuken. Verder beschikt het CC over een leskeuken, twee warmhoudkeukens en een computerlokaal. Daarnaast is er nog een cultuurkapel, een theater- en concertzaal met een capaciteit van 700 personen en tot slot een polyvalente zaal met uitschuifbare tribune (CC Zwaneberg, 2014).

3.5 CC de Brouckere - Torhout

CC de Brouckere is het cultuurcentrum van Torhout. De stad Torhout behoort tot de provincie West-Vlaanderen en telt 20.338 inwoners op 31 december 2013. CC de Brouckere behoort tot de categorie C van de cultuurcentra. Zowel Michiel Mestdag, de cultuurbeleidscoördinator van de stad Torhout en voormalig directeur van CC De Brouckere van 1993 tot 2004 als Karien Bardoel, waarnemend directeur van het cultuurcentrum, woonden de workshops rond prijsdifferentiatie in 2011 bij. Beiden waren ze bereid om mee te werken aan het onderzoek (Bardoel, 2014: interview; Mestdag, 2014: interview; Stad Torhout, 2014).

In het kader van een integraal lokaal cultuurbeleid is de stad Torhout momenteel bezig met haar werking te herschikken. Binnenkort wordt o.a. het oude stadskantoor omgevormd tot een vrijetijdshuis. Een aantal functies zoals informatieverstrekking, ticketverkoop, reservaties zaalverhuur enz. worden losgekoppeld van de verschillende gemeentediensten zoals het cultuurcentrum, sportdienst, jeugddienst, cultuurdienst, bibliotheek, toerisme enzovoort en gecentraliseerd in het vrijetijdshuis. Dit heeft o.a. als gevolg dat de stad haar prijzen op elkaar dient af te stemmen. Momenteel is de stad bezig al haar aangeboden producten en diensten samen te brengen in een catalogus (Mestdag, 2014: interview).

CC de Brouckere beschikt over een theaterzaal met 415 zitplaatsen. In het gebouw is er een congreszaal, dat ingericht is als een polyvalente ruimte waar plaats is voor 100 zittende personen. Verder zijn er in het gebouw een achttal vergaderlokalen aanwezig. De hal functioneert als tentoonstellingsruimte. Daarnaast staat in de tuin 'De Brouckere' een losstaand gebouw; Club de B. Dit is een polyvalente zaal die geschikt is voor staande concerten met een capaciteit van ongeveer 350 personen, kleine theatervoorstellingen, voordrachten en vergaderingen tot 200 personen zittend (CC de Brouckere, 2014). De prijszetting i.v.m. infrastructuur wordt ook verder ingebed in een integraal lokaal beleid. Men gaat nl. de prijzen van alle stedelijke infrastructuur die men verhuurt op elkaar afstemmen (Mestdag, 2014: interview).

3.6 CC Diest

CC Diest is een relatief jong C-centrum dat zich nog in de opbouwfase bevindt. In 2012 evolueerde het met de komst van de nieuwe evenementenhal 'Den Amer' van een gemeenschapscentrum naar een erkend en gesubsidieerd cultuurcentrum. Dave Van den Broeck is directeur van het CC en heeft een deel van de workshops over prijsdifferentiatie gevolgd. Hij is eerder afgehaakt omdat hij voornamelijk met gerenommeerde cultuurcentra in de workshops zat die zich reeds in een andere fase van de levenscyclus bevonden en hierdoor ook in andere situaties zaten en andere noden en ervaringen hadden (CC Diest, 2014a; Van den Broeck, 2014: interview).

CC Diest is verantwoordelijk voor het beheer van drie sites. Het hoofdgebouw is Den Amer waar zowel de grote als kleine zaal zich bevindt. Daarnaast beschikt het CC over een aantal lokalen op het Begijnhof, dat behoort tot het Unesco-werelderfgoed. Tot slot behoort de Lakenhalle die zich bevindt in het centrum tot de infrastructuur van het CC (CC Diest, 2014a; Van den Broeck, 2014: interview).

De stad Diest behoort tot de provincie Vlaams-Brabant. In Groot Diest woonden 23.329 personen op 1 januari 2013. Groot Diest omvat volgende gebieden: Diest, Webbekom, Schaffen, Molenstede, Deurne en Kaggevinne. 4,6% van de inwoners is van een andere origine (Stad Diest, 2014).

3.7 CC Muze – Heusden-Zolder

CC Muze is een C-centrum gelegen in de gemeente Heusden-Zolder. Heusden-Zolder telde 31.126 inwoners op 1 januari 2013. Het is een middelgrote, landelijke en multiculturele gemeente gelegen in West-Limburg. Tom Michielsens is de directeur van CC Muze. Hoewel CC Muze niet deelnam aan de workshops in 2012 omtrent prijsdifferentiatie werden ze wel geselecteerd in de steekproef omdat ze naar voor werden geschoven zoals reeds vermeld in de methodologie als een *good practice*. CC Muze hanteert sinds enkele jaren standaard drie prijscategorieën. Cuyx Lies en Riebus Lutgarde, cultuurfunctionarissen in het CC, stemden in met een interview (Cuyx & Riebus, 2014: interview; Gemeente Heusden-Zolder, 2014).

De infrastructuur van CC Muze bestaat uit een theaterzaal met zitplaatsen voor 365 personen en daarmee aangrenzend een foyer die tevens functioneert als tentoonstellingsruimte. Daarnaast is er de Balzaal. Deze is geschikt voor zowel grote als kleine evenementen en heeft een capaciteit van 400 personen en met aangrenzend een industriële keuken. Verder heeft het CC een kleine feestzaal in huis. De Arolsenzaal is uiterst geschikt voor vergaderingen en feestelijke bijeenkomsten. Tot slot is er een kookhoek en nog drie vergaderzalen (CC Muze, 2014).

3.8 CC De Plomblom - Ninove

CC De Plomblom is het cultuurcentrum van de stad Ninove en behoort tot de categorie C van de cultuurcentra. De stad Ninove heeft 11 deelgemeenten en telde op 31 december 2013 exact 37.637 inwoners. Pieter Claessens is cultuurfunctionaris en woonde in 2012 de workshops omtrent prijsdifferentiatie bij, toen nog als medewerker van CC Brasschaat (Claessens, 2014: interview; Stad Ninove, 2014).

Het CC heeft een schouwburgzaal met een capaciteit van 537 zitplaatsen. Daarnaast bevindt er zich enerzijds een openluchttheater aan de hoofdingang van het cultuurcentrum met ruimte voor een 150-tal toeschouwers. Anderzijds is er aan de achterkant nog een openluchttheater met ruimte voor een 50-tal toeschouwers. Verder beschikt het CC over een aantal vergaderlokalen. Ook de foyer en de polyvalente zaal De Linde worden verhuurd (Stad Ninove, 2014).

3.9 CC de Kollebloem – Puurs

CC de Kollebloem is, in tegenstelling tot wat zijn naam doet blijken, een gemeenschapscentrum. Voordat het landschap van de cultuurcentra werd afgebakend via het RSV, was het de bedoeling van de gemeente Puurs om een gesubsidieerd cultuurcentrum in te richten. CC de Kollebloem houdt de werking aan van een cultuurcentrum door een groot eigen aanbod te voorzien. Gemiddeld organiseren ze 40 tot 45 eigen activiteiten. Het GC bevindt zich in de gemeente Puurs van de provincie Antwerpen. Steven Defoor is directeur van CC de Kollebloem en cultuurbeleidscoördinator van Puurs. Hij volgde de workshops met betrekking tot prijsdifferentiatie en stemde in met een interview (Defoor, 2014: interview).

Sinds 2013 werkt CC de Kollebloem niet meer met een gedrukte seizoensbrochure. Enkel digitaal is deze ter beschikking. Tickets kunnen gekocht worden via de webshop of aan de vrijetijdsbalie van de gemeente Puurs. De infrastructuur van CC de Kollebloem bestaat uit een theaterzaal met 350 zitplaatsen. Daarnaast beschikt het GC over een kleinere theater- en concertzaal, de Rode Zaal met 119 zitplaatsen. Verder is er een polyvalente zaal aanwezig met 325 zitplaatsen, 70 tafels, dansvloer en een aparte keuken. De Middenzaal voorziet 80 zitplaatsen met aanhangend een aparte keuken. De Boudewijnzaal is een parketzaal met

spiegels. Tot slot zijn er nog een vijftal vergaderlokalen, twee ateliers en een PC-lokaal (CC de Kollebloem, s.d.; Defoor, 2014: interview).

3.10 GC De Leest – Izegem

Cultuurhuis De Leest te Izegem is een recent gemeenschapscentrum dat sinds december 2009 bestaat. De stad Izegem is gelegen in de provincie West-Vlaanderen en telde op 31 december 2012 27.372 inwoners. Geerwin Vandekerckhove, cultuurconsulent, was bereid om mee te werken aan het onderzoek ondanks het feit dat hij niet de workshops rond prijsdifferentiatie volgde. We kozen ervoor om GC De Leest op te nemen in de steekproef door enerzijds de redelijk unieke manier van het halfjaarlijks (voorjaar/najaar) uitbrengen van hun programmabrochure. Anderzijds werd GC De Leest geselecteerd omdat ze als recent centrum in mindere mate traditie meedragen op vlak van prijszetting en prijsdifferentiatie (Stad Izegem, 2014; Vandekerckhove, 2014: interview).

De infrastructuur van GC De Leest bestaat uit een concertzaal met een capaciteit van 456 zitplaatsen of 650 staanplaatsen. Verder is er een polyvalente zaal aanwezig die geschikt is voor maximum 120 personen. Tot slot is er een ruime foyer voorzien met een capaciteit tot 456 personen (Cultuurhuis De Leest, 2014b).

3.11 Braakland/ZheBilding – Leuven

Braakland/ZheBilding (BZB) is een muziektheatergezelschap, gehuisvest in het 'Openbaar Entrepot voor de Kunsten' (OPEK) te Leuven. Deze locatie delen ze met zes andere professionele culturele organisaties. Eefje Bosmans, zakelijke leiding, woonde de workshops betreffende prijsdifferentiatie bij en stemde in met een interview. Door hun experimentele houding en vernieuwende ideeën werd Braakland/ZheBilding opgenomen in de steekproef. BZB is een organisatie, dat valt onder het kunstendecreet van 2 april 2004 in tegenstelling tot de CC en GC die behoren tot het decreet voor het lokaal cultuurbeleid. Decretaal legt het kunstendecreet een inkomstennorm vast. Organisaties dienen nl. tussen de 5 en 12,5% aan eigen inkomsten te genereren als voorwaarde op subsidiëring (Bosmans, 2014: interview; Openbaar Entrepot voor de Kunsten, 2014; Schramme, 2013, p. 77).

Als muziektheatergezelschap is Braakland/ZheBilding een producent. Het is een gezelschap van makers. Ze vinden het belangrijk om te investeren in nieuw repertoire voor de toekomst. Ze maken muziektheater over huidige maatschappelijke tendensen. *“We willen onze tijd beschrijven in vormen van nu. De twintigste en eenentwintigste eeuw zijn met redenen onze biotoop. Theater is de kunst van het hier & nu”* (Braakland/ZheBilding, 2014a). BZB speelt voornamelijk op uitkoopsommen. In OPEK bevindt zich daarnaast op de 1^{ste} verdieping een podiumkunstenzaal met 196 zetels. Hier speelt BZB op ticketinkomsten. De ticketverkoop verloopt via 30CC (Bosmans, 2014: interview).

4 PRIJSDISCRIMINATIE EN –DIFFERENTIATIE

Cultuur- en gemeenschapscentra hanteren vaak voor een en hetzelfde product verschillende prijzen. Dit komt zowel voor bij de ticketprijzen als bij de tarieven voor zaalverhuur. In het Engels wordt dit fenomeen aangeduid met de term *'price discrimination'*; *"Selling the same product at different prices to different customers"* (Heilbrun & Gray, 2001, p. 73).

In het Nederlands wordt dit gegeven aangeduid met de termen prijsdiscriminatie en prijsdifferentiatie. De Corte (2013c, p. 169-170) en Mulder (2013, p. 189) wijzen erop dat deze termen vaak onterecht door elkaar worden gebruikt aangezien ze niet dezelfde lading dekken. Onder prijsdiscriminatie verstaan we het aanbieden van een identiek product of dienst tegen verschillende prijzen. Hierbij is er geen sprake van productie- of kwaliteitsverschillen. Bij prijsdifferentiatie gaat men het product of dienst op de markt aanbieden tegen verschillende prijzen en dit op grond van (minieme) kwaliteits- en kostenverschillen.

In theorie splitst men het begrip prijsdiscriminatie regelmatig op in drie categorieën. Bij eerstegraadsprijsdiscriminatie is er sprake van perfecte prijsdiscriminatie. Hierbij slaagt de prijszetter erin om aan elk individu de exacte prijs aan te rekenen die het maximum bereid is om te betalen. Tweedegraadsprijsdiscriminatie is gebaseerd op technieken van zelfselectie. Hierbij krijgen individuen de keuze om een verschillende prijs te betalen bijvoorbeeld op basis van de kwaliteit van de zitplaatsen of op basis van moment van aankopen van tickets. Bij derdegraadsprijsdiscriminatie gaat men een verschillende prijs aanrekenen die gebaseerd is op een bepaalde doelgroep en zijn specifieke kenmerken en dus niet zozeer op het product zelf. Dit wordt ook wel aangeduid via de term 'prijsdiscriminatie door marktsegmentatie' (De Corte, 2013c, p. 170; Van Cayseele, 2010, pp. 329-333).

Langeveld (2007, pp. 169-170) houdt in zijn werk *'aanzet tot een doordacht prijsbeleid'* een betoog om een zo breed mogelijke variëteit aan prijzen aan te bieden zodat potentiële bezoekers de kans hebben om een prijs te betalen in overeenstemming met de individuele maximale bereidheid tot betalen. Deze maximale BTB wordt bepaald door de waarde dat een individu aan een product of dienst hecht. Hieronder valt zowel de waarde dat een individu toekent aan een product of dienst om het te gebruiken als de niet-gebruikswaarde. Onder het laatste valt de waarde die een individu hecht aan dit product of dienst zonder het te gebruiken

maar gewoon omdat het bestaat. Nagenoeg elk individu hecht een andere waarde aan een product of dienst waardoor dus ook de betalingsbereidheid sterk kan verschillen. Daarnaast is waardebeleving flexibel en kan deze dus wijzigen. De waarde-ervaring van een individu staat namelijk o.a. in relatie tot het inkomen en de voorkeuren van een individu (Vande Cauter, 2012b, p. 94; Colpaert, e.a., 2012, p. 89).

Wanneer cultuur- en gemeenschapscentra zouden werken met een eenheidsprijs realiseren ze niet hun optimale publieksbereik en omzet. Er zullen steeds mensen zijn aan de onderkant van het prijzenspectrum dat men niet bereikt doordat deze de prijs als te hoog ervaren. Daarnaast gaat men via een eenheidsprijs ook een deel omzet mislopen doordat men een deel van de hogere BTB niet gaat capteren (Kotler & Scheff, 1997, p. 236; Langeveld, 2007, pp. 169-170; Mulder, 2013, pp. 184-185) .

Cultuur- en gemeenschapscentra werken gemiddeld met meer dan drie à vier categorieën. Naast de basisprijs zijn er nog allerhande doelgroepenkortingen die worden gegeven. Daarnaast werkt bijna iedereen met een abonnement of vriendenpas waardoor er een extra prijs wordt gezet. Een uitzondering hierop is GC De Leest, zij werken met een spaarkaart. Het aantal categorieën bij de CC en GC in de steekproef schommelt tussen de drie en acht. In de communicatie wordt meestal slechts gewerkt met drie of vier categorieën. Vaak gaat het over een basisprijs, reductieprijs en abonnements- of vriendenprijs. Andere CC werken met een kassaprijs, voorverkoopprijs en abonnementsprijs. CC Muze kiest er bijvoorbeeld bewust voor om slechts met 3 prijscategorieën te werken om het eenvoudig en overzichtelijk te houden (Cuyx & Riebus, 2014: interview). 30CC, dat een iets groter cultuurcentrum is, hanteert meerdere categorieën. Afhankelijk van de zaal of locatie waar dat een activiteit doorgaat, wordt er gewerkt met rangen. Deze kunnen variëren van twee tot vier. Telkens wordt er per rang ook een reductieprijs bepaald.

In CC Mechelen hebben ze eigenlijk de omgekeerde richting van prijsdifferentiatie gedaan. Vroeger werkte CC Mechelen met de klassieke drie categorieën; abonnementsprijs, kortingsprijs en volle prijs. Om meer inkomsten te genereren had CC Mechelen de kortingen en de marges tussen de verschillende tarieven geleidelijk aan afgebouwd. Hier kwam nagenoeg geen reactie op. Uiteindelijk was er nog amper verschil tussen prijscategorieën en besloot men om de kortingsprijs eruit te halen. Die periode is wel de UiTPAS geïntroduceerd.

Mensen die het ‘echt’ nodig hebben krijgen een fikse korting. Daarnaast vond het CC dat het abonnement systeem ergens niet klopte. Mensen krijgen een hoop voordelen zoals vroegboek mogelijkheid en extra korting terwijl ze minder moeten betalen. Daarom geldt nu voor iedereen de basisprijs die de vroegere abonnementsprijs was. Er is weinig tot geen reactie gekomen op deze wijzigingen (Burny, 2014: interview).

4.1 Doelstellingen prijsdiscriminatie en –differentiatie in CC en GC

“Prijsdifferentiatie betekent dat je voor meer mensen een beter passend prijsvoorstel kunt doen” (Van den Broeck, 2014: interview).

Prijsdiscriminatie- en differentiatie wordt door CC en GC ingevoerd voornamelijk vanuit de visie dat de prijs geen drempel mag vormen om te participeren. Desondanks is het niet realistisch om voor iedereen een lage prijs te hanteren. Door te werken met prijscategorieën trachten CC en GC hun producten en diensten toegankelijk te houden voor iedereen. Men tracht hierbij te kijken naar wat mensen financieel kunnen dragen. Daarom kiest men ervoor om aan bepaalde doelgroepen zoals kansarmen, jongeren al dan niet van de academie enzovoort lagere prijzen te vragen.

Daarnaast voeren ze een aantal formules in zoals abonnementen, vriendenpassen, kortingskaarten en andere getrouwheidsreducties maar ook kortingen voor groepen om zoveel mogelijk de voorverkoop te stimuleren met als doel de zaalbezetting en dus eigenlijk de inkomsten te garanderen.

Via prijsdifferentiatie tracht men daarnaast per voorstelling zo dicht mogelijk bij de individuele betalingsbereidheid te liggen. Wanneer men als CC of GC met de basisprijs onder de BTB van een individu gaat, laat men een deel inkomsten uit de markt gewoon liggen. We merken op dat bereidheid tot betalen eerder een diffuus begrip is. Het is moeilijk te berekenen per individu, maar toch is het er (Bourgeois, 2014: interview). Perfecte prijsdiscriminatie is in de praktijk nagenoeg onmogelijk (De Corte, 2012c, p. 170). De nadruk ligt dus eerder op het trachten te verzilveren van een deel van de appreciatie van het publiek (Vande Cauter, 2012c, p. 2).

Kortweg zijn er dus twee redenen te onderscheiden waarom CC en GC aan prijsdifferentiatie- en discriminatie doen. Ten eerste om een divers doelpubliek te bereiken. Volgens Goossens is voornamelijk dit argument interessant voor gesubsidieerde instellingen zoals CC en GC omdat een deel van de subsidies op basis hiervan wordt verdeeld; *“Door prijsdifferentiatie kan een concertzaal een ander publiek bereiken dan het publiek dat normaal de zaal reeds bezoekt”* (Goossens, 2007, p. 16). Een tweede reden om prijsdifferentiatie- en discriminatie toe te passen, is om meer inkomsten te verwerven uit ticketverkoop en zaalverhuur. Kortom prijsdifferentiatie is een methode om aan publieks- en inkomsten maximalisatie te doen.

Er bestaan verschillende vormen van prijsdifferentiatie en -discriminatie. In wat volgt wordt een overzicht gegeven van welke vormen men in de sector toepast. Ten tweede geven we ook aan waarom bepaalde mechanismen niet worden toegepast. Om het overzicht te bewaren zijn de meest voorkomende differentiatie- en discriminatievormen opgenomen in een tabel waarin telkens is aangeduid welke organisaties binnen de steekproef deze toepassen. Dit overzicht is toegevoegd als bijlage IV ‘Schematisch overzicht prijsdiscriminatie en –differentiatie ticketprijzen steekproef seizoen 2013-2014’.

4.2 Prijsdiscriminatie o.b.v. doelgroepen

Kotler & Scheff (1997, p.232) duiden deze vorm via het begrip ‘*customer segment pricing*’ of vertaald prijszetting op basis van marktsegmentatie. Dit is een methode waarbij diverse groepen van klanten op basis van specifieke kenmerken een andere prijs betalen voor hetzelfde product of dienst. Het is een methode die regelmatig gebruikt wordt in de cultuursector. Elk huis binnen de steekproef past prijsdiscriminatie naar bepaalde (kwetsbare) groepen toe.

Voorbeelden van doelgroepenkortingen die door de CC en GC uit de steekproef worden gebruikt zijn (Vanaerde Consulting, 2011b, p. 25):

- Leeftijdskortingen voor kinderen, jongeren en senioren;
- Kortingen voor verenigingen zoals gezinsbond, Academie voor Woord, Muziek & Dans maar ook groepskortingen;
- Loyale klanten worden beloond via het abonnement of vriendenpas (deze worden in een apart hoofdstuk behandeld);

- Korting op basis van status zoals studentenkaarten, lerarenkaarten, mindervaliden, ...

Bij deze vorm van prijsdiscriminatie op basis van de specifieke kenmerken van een doelgroep is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de reden waarom bepaalde groepen een verschillende prijs betalen duidelijk is voor iedereen. Het prijsverschil kan best gegronnd zijn zodat iedereen het meteen begrijpt waarom deze doelgroep van een korting geniet. Traditie of gewoonte zijn niet de beste argumenten.

4.2.1 Leeftijd

Prijsdiscriminatie op basis van leeftijd is een veel voorkomende vorm in CC en GC. Alle CC en GC binnen de steekproef en ook Braakland/ZheBilding hanteren een of andere vorm van discriminatie o.b.v. leeftijd. Leeftijdskortingen werden vroeger aangemoedigd via de subsidiepolitiek van de Vlaamse Gemeenschap (Bourgeois, 2014: interview). Daarnaast legde de overheid nog tot maart 2014 via ‘aanbod podium’ de verplichting op een korting voor +55 en -26 te voorzien indien men subsidies ontving en een prijs aanrekende. Het gewijzigde participatiedecreet van 18 januari 2008 op 21 maart 2014, B.S. 9 mei 2014, schafte deze regel af (Vlaamse overheid, 2014; agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2014b).

CC de Kollebloem dat als gemeenschapscentrum regelmatig beroep doet op ‘aanbod podium’, had daarom standaard een leeftijdskorting voor +55-jarigen en -26-jarigen opgenomen in haar werking. Hiermee trachten ze ineens in te spelen op de vraag van de gemeente Puurs om acties te ondernemen naar de doelgroepen jonge gezinnen, jongeren, kinderen en senioren om deze te stimuleren tot participatie aan het vrijetijdsaanbod van de gemeente (Defoor, 2014: interview).

Er is echter te merken dat de leeftijdskortingen regelmatig beperkt worden tot bepaalde genres of in tijd. Daarnaast valt ook op dat de klassieke leeftijdskortingen beduidend klein zijn. Het meest voorkomende is een korting van €1,-. Slechts 50%¹ van de CC en GC uit de steekproef en ook Braakland/ZheBilding werken met een klassieke leeftijdskorting voor

¹ Wanneer er in dit onderdeel over prijsdifferentiatie- en discriminatie wordt gesproken over de steekproef wordt er abstractie gemaakt van Braakland/ZheBilding en enkel rekening gehouden met de 10 CC en GC. Deze 50% duidt dus op 5 van de 10 CC en GC.

jongeren en ouderen. Wel voorzien alle CC en GC, uitgezonderd CC De Werft, in een of andere vorm van leeftijds-korting voor jongeren.

50% van de steekproef geven een specifieke korting bij familievoorstellingen voor kinderen tot 12- of 13 jaar. In CC De Plomblom geeft men enkel nog een korting aan jongeren onder de 26 jaar bij klassieke muziek, literatuur en theater. Dit is wel een fikse korting van 50%. Daarnaast werkt de helft van de steekproef met een systeem van last minute kortingen voor jongeren vanuit de visie dat ze typische 'late beslissers' zijn. 30CC, CC Diest en Braakland/ZheBilding voorzien deze formules naast de klassieke leeftijds-korting. In CC Mechelen, CC Zwaneberg en GC De Leest zijn deze formules in de plaats van de standaard leeftijds-korting. In het deel 'prijs differentiatie o.b.v. moment van aankoop' gaan we nog dieper in op de last minute kortingen.

Doorgaans zijn het dezelfde CC en GC die zowel voorzien in een leeftijds-korting voor jongeren als ouderen. Enkel CC Diest voorziet wel in een korting voor jongeren en niet voor senioren. CC De Plomblom voorziet wel een beperking op de leeftijds-korting voor jongeren, maar niet voor senioren. Er is echter wel een groot verschil waar te nemen in de grootte van de korting. Voor jongeren is deze korting veel groter (-50%) dan voor senioren (- €1,-).

CC Mechelen en CC De Werft zijn recentelijk afgestapt van de klassieke leeftijds-kortingen. Men heeft het gevoel dat deze niet langer legitiem zijn. Er zijn veel jongeren waarvan de ouders gewoon het ticket betalen. Daarnaast hebben 55- of 65-plussers niet per definitie minder geld. Ze zijn soms net kapitaalkrachtiger omdat de kinderen uit huis zijn of afgestudeerd zijn en de hypotheek volledig hebben afbetaald (Burny, 2014; Proost, 2014: interview). Zeker wanneer we het vergelijken met jonge gezinnen met kinderen die recent zijn gestart met hun carrière en zich daardoor nog in een lagere weddenschaal bevinden. Daarbovenop komt vaak nog dat ze een huis hebben om af te betalen (Vandekerckhove, 2014: interview). Defoor (2014: interview) heeft het gevoel dat de lijn niet langer ouderen en jongeren zijn, maar welgestelden en armen.

Daarnaast kunnen senioren en studenten die het echt moeilijk hebben via de UitPAS, vrijetijdspas, cultuurcheque of andere mechanismen voor kwetsbare groepen aan een verlaagd tarief participeren (Burny, 2014: interview). CC De Werft merkte niet direct afhakers door het afschaffen van deze kortingen. Daarnaast verwijst CC Geel bij klachten door naar de

vriendenpas die evengoed een reductie voorziet en gaan ze die verkoop stimuleren (Proost, 2014: interview). In CC Mechelen hebben ze wel voor jongeren de *last minute* tickets aan de avondkassa ingevoerd die standaard €5,- bedragen.

Te merken is dat voornamelijk de korting voor senioren onder druk ligt. Over het algemeen tracht men kortingen voor jongeren nog te vergroten, maar de korting voor senioren wordt meer en meer ingeperkt. De leeftijdsgrens voor senioren schommelt tussen de 55+ en 65+. De inkrimping van de voordelen voor senioren gebeurt deels ook vanuit de visie dat de doelgroep senioren reeds een aanzienlijke component zijn van het huidig publieksbereik.

Ondanks dat de seniorenkorting steeds meer in vraag gesteld wordt en beperkt wordt, is deze sterk verweven in de lokale diensten van steden en gemeenten. Doordat een CC en GC een gemeentelijke of stedelijke dienst is, is het niet evident om dit te wijzigen. Uiteindelijk zijn het de lokale besturen die o.a. advies krijgen van de seniorenraad die de prijzen goedkeuren. Binnen lokale overheden is het een traditie om kortingen te voorzien aan senioren en ook jongeren.

GC De Leest en CC Diest hebben vanaf de start geen seniorenkorting gegeven en ook CC Zwaneberg heeft deze korting al enkele jaren afgeschaft. Bourgeois (2014, interview) geeft aan dat dit geen populair standpunt is in Raden van Bestuur en adviesraden voor senioren. Regelmatig komt er vanuit het bestuur reactie op. CC Zwaneberg heeft de beslissing genomen op basis van de resultaten uit het publieksonderzoek van 2006. Hieruit bleek dat het segment tussen de 45 en 69 het sterkst vertegenwoordigd was in het publieksbereik van CC Zwaneberg. Bourgeois is van mening dat deze ook bereikt worden zonder kortingen en dat de prijs niet voor iedereen boven de 65 jaar een drempel vormt. Deze CC en GC zorgen er eerder voor dat de prijzen voor het seniorenaanbod over het algemeen lager liggen.

Braakland/ZheBilding werkt momenteel met een korting voor 65+ omdat dit in het prijszettingssysteem van 30CC is opgenomen. Bosmans is naar analogie met CC Mechelen en CC De Werft van mening dat deze korting voor 65+ mag worden afgeschaft omdat het niet legitiem is. Volgens Bosmans is dit wel de doelgroep die het meeste vragen achter de korting (Bosmans, 2014: interview).

In CC De Plomblom wordt er een korting gegeven aan 55-plussers. Claessens (2014: interview) vindt dit persoonlijk te jong, maar het is een visie die altijd heeft geleefd in Ninove en ook binnen de gemeenteraad die de uiteindelijke beslissing hierover heeft. Daarnaast heerst er ook het gevoel dat deze afschaffen erg gevoelig ligt bij de doelgroep. *“55-plussers zijn een doelgroep die sterk vertegenwoordigd zijn in het CC en wordt dus veel gebruikt”* (Claessens, 2014: interview).

CC De Brouckere en CC Muze trokken de leeftijd op van 55+ naar 60+. Bardoel (2014: interview) is ervan overtuigd dat 60-plussers evengoed bereid zijn om de basisprijs te betalen. Daarom had ze liefst de leeftijd opgetrokken naar 65+ maar daarvoor moeten alle stadsdiensten meegaan. Daarnaast werd wel de korting voor 60-plussers verkleind. Er is weinig reactie op gekomen aangezien de meesten het gewoon zijn dat de leeftijdsgrens hoger ligt; 55+ komt nog zelden voor. Daarnaast zorgde deze optrekking van de leeftijdsgrens en verkleining van de korting voor meer inkomsten. In CC Muze vinden ze het vervolgens wel belangrijk om die korting voor senioren te voorzien vanaf men moet leven van een pensioen (Cuyx & Riebus, 2014: interview).

Volgens Mestdagh (2014: interview) zal de korting voor senioren er geleidelijk aan uitgaan in de stad Torhout. Senioren vormen niet direct een kwetsbare doelgroep. Er zijn senioren die het iets moeilijker hebben, maar er zijn er ook die het gemakkelijk kunnen betalen. De stad wil niet a priori en op voorhand goedkoper zijn voor alle senioren. Momenteel is men de voordelen voor senioren geleidelijk aan het afbouwen. Een aantal abonnementen voor senioren zijn eruit gegaan of duurder geworden. Daarnaast wordt er niet meer met een procentuele korting gewerkt maar eerder een vaste beperkte korting.

Kortom is de leeftijdskorting voor senioren toe aan reflectie; Gaat iemand die zijn hele leven niet naar het CC of GC is geweest nu opeens participeren vanwege €1,- reductie? We kunnen het ook omkeren. Blijft iemand die reeds heel zijn leven participeerde aan het aanbod van CC en GC opeens weg omdat men geen korting ontvangt vanaf zijn 55/60/65 (Langeveld, 2007, p. 160)?

Alle organisaties, uitgezonderd CC De Werft, binnen de steekproef vinden het belangrijk dat er een of andere vorm van tegemoetkoming is voor de doelgroep jongeren. Men wil hiermee de

participatie stimuleren. Momenteel merken CC en GC dat ze deze doelgroep moeilijk bereiken. Daarnaast is deze korting gebaseerd op het gegeven dat de doelgroep over het algemeen een lager inkomen heeft en dan wordt er voornamelijk gefocust op studenten. Toch opteert men het meest voor een standaard korting voor -26 of -25 i.p.v. exclusief voor studenten. Deze leeftijdscategorie is vaak naar analogie met de CJP-korting. Hierover wordt meer uitleg gegeven in het subdeel 'status'.

Voor jongeren die nog thuis wonen en studeren wordt het ticket vaker door de ouders betaald. Echter voor jongeren die recent alleen wonen en zeker ook jonge gezinnen zou de korting meer een stimulans vormen. Uit onderzoek blijkt wel dat jongeren steeds langer wachten met hun eerste kind. In Vlaanderen krijgen vrouwen gemiddeld hun eerste kind op de leeftijd van 28 jaar (Kind & Gezin, 2012). Is deze korting of eerder leeftijdscategorie nog langer legitiem aangezien er een groot deel van de vooropgestelde doelgroep uitgesloten wordt?

Vanuit de visie om het nog interessanter te maken voor deze doelgroep trachten organisaties de reductie voor jongeren eerder groter te maken. CC en GC zijn zich bewust dat er vaak ook andere redenen zijn dan de prijs waarom jongeren niet participeren. Desondanks wanneer CC Muze via wedstrijden vrijkaarten uitdeelt, wordt daar gretig op ingegaan door deze doelgroep.

In CC Diest kunnen jongeren naar een voorstelling komen aan abonnementsprijs wanneer ze op voorhand willen reserveren en de zekerheid willen hebben van een plaats. Men kiest voor deze formule vanuit de redenering dat men voor jongeren geen aanbod kan bieden van minstens vijf voorstellingen. Hierdoor is een abonnement minder interessant. Via last minute tickets voorziet men nog een grotere korting aan jongeren maar dan is een plaats natuurlijk niet verzekerd. Hier wordt dieper op ingegaan in het subdeel 'prijs differentiatie o.b.v moment van aankoop'.

CC De Plomblom kent enkel voor theater, literatuur en klassieke muziek een jongerenkorting van 50% toe en niet standaard voor elk genre. Dit om twee redenen; enerzijds is het niet evident om op populaire voorstellingen een fikse korting te voorzien aangezien producenten in het kader van partage vaak een minimumprijs opleggen. Daarnaast merkt CC De Plomblom dat jongeren voor het populaire segment wel willen betalen (Claessens, 2014: interview).

4.2.2 Kwetsbare groepen

Elk centrum doet een financiële tegemoetkoming naar kwetsbare groepen. Er zijn verschillende systemen aanwezig omdat voor kwetsbare groepen in onze samenleving het aanbod vaak te duur is. Daarnaast heeft een beperkt inkomen tot gevolg dat er maar weinig keuzemogelijkheid is (Vos, 2003, p. 21). Prijs zal altijd voor een stuk wel een drempel vormen doordat er ook veel verdoken armoede is (Cuyx & Riebus, 2014: interview). Desondanks hebben cultuur- en gemeenschapscentra allerhande reductiesystemen, instrumenten en methodieken ontwikkeld zodat prijs zo min mogelijk een drempel vormt.

Eerst is het belangrijk om het begrip maatschappelijk kwetsbare groepen te definiëren. In het rapport 'Cultuurparticipatie en maatschappelijk kwetsbare groepen' wordt het begrip als volgt gedefinieerd: *"alle groepen die zich op één of andere manier in een kwetsbare positie bevinden, zij het omwille van financiële, lichamelijke, sociale en andere redenen"* (Vos, 2003, p. 15). Specifiek afgebakende kwetsbare doelgroepen zijn allochtonen, senioren, mensen met een lichamelijke of verstandelijke handicap, gedetineerden, mensen met een laag inkomen, arme gezinnen, slecht begeleide 'randgroepjongeren', alleenstaande vrouwen, enz.

De doelgroep senioren en jongeren worden regelmatig aangemoedigd via een leeftijdskorting. Echter zoals reeds aangegeven staat deze sterk onder druk omwille van de legitimiteit. Is iedereen jonger dan 25 of 26 en iedereen ouder dan 55 of 65 jaar per definitie minder kapitaalkrachtig? Er wordt sneller een actie gedaan naar senioren dan naar alleenstaande ouders, hoewel dit een van de grootste kwetsbare doelgroepen is in België (Studiedienst van de Vlaamse Regering, 2010, pp. 388-389). CC en GC geven als voornaamste reden aan dat het moeilijk is om concrete acties naar deze doelgroep te doen omdat het niet evident is om na te gaan en te controleren wie zich in de positie bevindt van alleenstaande ouder. Een leeftijdskorting is in tegenstelling gemakkelijk te controleren via de identiteitskaart.

4.2.2.1 Gratis?

Over het algemeen zijn de respondenten van mening dat cultuurparticipatie voor kwetsbare doelgroepen niet gratis moet zijn. Vandekerckhove (2014: interview) vindt wel dat voor de mensen die het financieel zeer moeilijk hebben gratis wel kan in de mate van het mogelijke. Desondanks is het voor cultuur- en gemeenschapscentra bij grote en populaire voorstellingen

vaak niet mogelijk om gratis kaarten te geven. Enerzijds komt dit door de partages en de minimumtickettarieven die worden opgelegd. Anderzijds speelt de opgelegde doelstelling om break-even te draaien en daarmee samenhangend de noodzaak om een overschot te halen uit dit segment om de minder populaire voorstellingen te financieren (Claessens, 2014; Vandekerckhove, 2014: interview).

Daarnaast is gratis voor mensen in een kwetsbare situatie zelf ook moeilijk en eerder een belediging. Het is daarom belangrijk om iets te vragen in de mate van het mogelijke; dus rekening houdend met het inkomen. Verder is de prijs ook een reflectie van de waarde. Wanneer men iets gratis aanbiedt geeft dit al snel het signaal dat het niet de moeite waard is om te komen. Er ontbreekt ook vaak de reflex wanneer het gratis is om effectief te gaan, al heeft men gereserveerd. Daarnaast wordt er met gratis ook een foute boodschap gegeven. Wanneer mensen uit hun armoede-verhaal geraken, moeten ze voor cultuur hetzelfde betalen als iedereen anders. Het is dus belangrijk dat ook kwetsbare groepen zich bewust zijn van het feit dat cultuur ook een kostprijs heeft.

CC De Werft merkt bijvoorbeeld dat deze doelgroep sneller participeert aan populaire voorstellingen die iets duurder zijn dan aan het goedkoper 'toegankelijk' aanbod dat CC en GC speciaal voor de doelgroep selecteren. Sommigen zal men ook nooit kunnen overtuigen omdat men gewoon niet geïnteresseerd is in cultuur.

Prijs is dus zeker niet de enige drempel voor mensen in armoede om te participeren. Andere belemmeringen zijn informatie, vrije tijd, gezelschap, bereikbaarheid, kinderopvang enz. (Vos, 2003, p. 21). CC en GC zijn zich hiervan bewust. Voor de doelgroep senioren is het interessanter om een aangepast aanbod te voorzien. Bijvoorbeeld overdag aangezien men 's avonds minder geneigd is om buiten te komen of wanneer CC en GC sterk inzetten op het digitale bijvoorbeeld te voorzien in een soort van computercoaches. Daarnaast kan men ook gericht via de seniorenraad reducties geven. Er wordt dus steeds meer op maat gewerkt.

4.2.2.2 Cultuur- en vrijetijdspassen

90% van de CC en GC uit de steekproef werken met een soort van cultuur- of vrijetijdspas. De cultuur- en vrijetijdspassen bestaan in verschillende vormen. Meestal wordt het georganiseerd vanuit de gemeente of stad i.s.m. OCMW en andere sociale organisaties waarbij een fikse

korting wordt gegeven op het gehele vrijetijdsaanbod. Het fungeert dus als een soort vangnet voor mensen met een laag inkomen. Kortingen kunnen vast zijn of procentueel. Meestal zijn de passen beperkt in de tijd; namelijk één jaar geldig.

Sinds 2008 werkt de stad Mechelen met een **UiTpas**. Deze kwam in de plaats van de cultuurpas. Er vond dus een verbreding plaats van het aanbod van cultuur naar vrije tijd. De UiTpas richt zich enerzijds tot mensen met een laag inkomen en anderzijds tot verenigingen die met kansengroepen werken. De UiTpas is een kaart die eruit ziet als een bankkaart en kan aangevraagd worden met een kleefbriefje van het ziekenfonds en de identiteitskaart aan de UiTbalie in het toerismekantoor. Verenigingen kunnen een UiTpas aanvragen via een collegebesluit. De pas zelf is gratis en geeft recht op sterk verlaagde prijzen binnen het vrijetijdsaanbod van de UiTpartners binnen de stad Mechelen. Een verenigingenpas geeft recht op 10 tickets per activiteit uitgezonderd voor de Utopolis (CultuurNet Vlaanderen, 2009).

Voor de verdeling van de kosten van de UiTpas vertrekt men van de normale ticketprijs die men gaat verminderen met het bedrag dat de UiTpas-gebruiker zelf betaalt. Het resterende bedrag financiert de partnerorganisatie zelf en de andere helft factureren ze door aan de stad Mechelen (CultuurNet Vlaanderen, 2009).

In CC Mechelen kunnen UiTpassers participeren aan €2,- voor voorstellingen die maximum €14,99 kosten. Aan €5,- voor een voorstelling die tussen de €15,- en €29,99 kost en tot slot €7,- voor voorstellingen die tussen €30,00 en €50,00 kosten. Van de UiTpas wordt in het CC wel vaak gebruik gemaakt (Burny, 2014: interview; Cultuurcentrum Mechelen, 2014).

De stad Leuven werkt met een **cultuurbon** ter waarde van €6,-. Deze is bedoeld voor mensen met een laag inkomen. Ze krijgen elk cultuurseizoen drie bonnen gratis plus drie bonnen per persoon ten laste. Dit op voorwaarde dat ze hun financiële status bewijzen. Daarnaast kunnen Leuvense welzijnsorganisaties cultuurbonnen opvragen voor groepsuitstappen. Tot slot verkoopt men hem ook als geschenkbond om sociale gebruikers niet te stigmatiseren (Cultuurnet Vlaanderen, 2014).

In Geel en Izegem werkt men met een **vrijetijdspas** die recht geeft op een reductie van 50%. Proost (2014: interview) merkt dat de vrijetijdspas in tijd steeds populairder wordt. Mensen hebben ook minder schroom om het te gebruiken.

De **vrijetijdskaart** in Heist-op-den-Berg geeft de rechthebbende een korting van 80% op activiteiten in CC Zwaneberg. Daarnaast betaalt men lagere lid- en inkomgelden bij activiteiten georganiseerd door gemeente Heist-op-den-Berg en Heistse verenigingen. Verantwoordelijk is Netwerk Vrijetijdsparticipatie die bestaat uit OCMW en alle gemeentelijke vrijetijdsdiensten. De vrijetijdskaart richt zich tot kinderen en volwassenen met een beperkt inkomen en tot kinderen en volwassenen met een beperking (Gemeente Heist-op-den-Berg, 2014).

In CC Zwaneberg werd er zoveel gebruik van gemaakt dat de werkgroep vorig seizoen de regels heeft verstrengd. Ze kwamen tot de constatacie dat men de vrijetijdskaart zoveel gebruikt waardoor het financieel niet langer houdbaar was. Daarom besloot men de korting te limiteren tot 10 keer in CC Zwaneberg. Daarna geldt de basisprijs en niet langer 20% van de prijs voor de vrijetijdskaarthouder (Bourgeois, 2014: interview).

In de stad Diest wordt er gewerkt met **cultuurcheques**. Iedereen krijgt per cultureel seizoen drie cheques die ze in verschillende culturele organisaties kunnen gebruiken binnen Diest. Met een cultuurcheque ontvangen ze €5,- korting. In CC Diest kan je met deze betalen, echter vormt dit geen kost voor het CC en wordt dit allemaal door de stad opgenomen. Deze cultuurcheques worden voorzien voor jongeren onder de 18 jaar of studenten die in het bezit zijn van een studentenkaart tot de leeftijd van 25 jaar. Ook mensen met een laag inkomen die een verhoogde tegemoetkoming in de ziekteverzekering ontvangen kunnen gebruik maken van de cultuurcheque (CC Diest, 2014; Van den Broeck, 2014).

Andere voorbeelden zijn de **kansenpas** in Ninove waar de houders voor €1,5 naar een voorstelling kunnen gaan. Ze zijn hiermee recentelijk gestart en het wordt momenteel nog niet veel gebruikt. De precieze financiering en het aandeel voor het cultuurcentrum is nog niet duidelijk (Claessens, 2014: interview). In Heusden-Zolder is er een tussenkomst van het **gemeentelijk fonds** voorzien die 80% van de prijs betalen en dus de doelgroep slechts 20% dient te betalen (Cuyx & Riebus, 2014: interview). Verder werkt men in Torhout met een **sociaal tarief** op vertoon van een pas die aan te vragen is bij het OCMW. Kwetsbare groepen

krijgen een korting van 75%. In CC De Brouckere wordt er van het verlaagd tarief voornamelijk gebruik gemaakt bij de film die sowieso al een relatief lage prijs heeft. In de toekomst wil Torhout evolueren naar een vrijetijdspas met elektronische chip waarop alle aangepaste prijzen en kortingen worden geënt (Bardoel, 2014; Mestdag, 2014: interview).

Ondanks de drempel om de pas of kaart aan te vragen ondervinden veel CC en GC dat het gebruik positief evolueert. De pas wordt wel meer gebruikt in de jeugd- en sportsector om lidgelden te betalen dan in de cultuursector. Echter merken een aantal CC en GC dat de systemen niet waterdicht zijn en er soms misbruik van gemaakt wordt. Zelfstandigen die over het algemeen een laag pensioen ontvangen kunnen ook genieten van een fikse korting, maar kunnen wel een dure wagen veroorloven (Vandekerckhove, 2014: interview). Daarnaast zijn er ook groepen die buiten het vangnet vallen zoals bijvoorbeeld alleenstaande ouders volgens Burny (2014: interview)

4.2.2.3 Samenwerkingsverbanden met gespecialiseerde diensten

Defoor, Van den Broeck en Cuyx (2014: interview) vinden het belangrijk om samenwerkingsverbanden aan te gaan met gespecialiseerde diensten om kwetsbare groepen te bereiken. CC en GC beschikken zelf te weinig over de nodige expertise. Daarnaast geeft Van den Broeck aan dat de prijs in een cultuur- en gemeenschapscentrum bepaald is op basis van kosten die ook gedekt moeten worden. Daarom vindt hij het belangrijk om op te zoek gaan naar co-financieringsmogelijkheden en extra subsidiekanalen. Verder is het belangrijk om formules uit te werken want €5 kan voor sommige mensen nog te veel zijn.

In CC de Kollebloem bijvoorbeeld werken ze samen met de lokale vereniging waar armen het woord nemen, De Welzijnsschakel. De gehele staf van CC de Kollebloem gaat in het begin, nog voor de start van de officiële ticketverkoop, langs bij de vereniging om het programma voor te stellen en kennis te maken. CC de Kollebloem geeft gratis tickets aan De Welzijnsschakel. Dit zijn de gastenplaatsen die steeds gereserveerd dienen te worden voor de artiesten maar zelden effectief gebruikt worden. Op haar beurt deelt De Welzijnsschakel deze tickets niet gratis uit, maar wordt een ticketprijs bepaald op maat van de financiële draagkracht van de individuele leden. De vraag voor tickets is voornamelijk groot bij comedy en eerder nihil bij dans.

In CC De Werft en ondertussen ook in een aantal andere CC's is een project 'toegankelijke cultuur' lopende. Dit zijn één op één koppelingen tussen een vrijwilliger en een persoon met een fysieke of mentale beperking. Voor de begeleider is de toegang gratis, de 'andere' betaalt gewoon de basisprijs tenzij men recht heeft op een korting via bijvoorbeeld de vrijetijdspas (CC De Werft, 2014).

Bepaalde specifieke doelgroepen zoals alleenstaande moeders worden door CC en GC voornamelijk bereikt via samenwerkingsverbanden met partners. Er worden op projectmatige basis gerichte acties opgezet waarbij men het aanbod en de ticketprijzen in overleg met de sociale partners gaan bepalen in functie van de doelgroep. Door deze samenwerkingen gebeurt de promotie ook gericht.

In GC De Leest werken ze momenteel een dropbox-systeem uit tussen partners waarmee driemaandelijks een overleg plaatsvindt. Het gaat dan over kansarmen waarvoor de prijs nog een drempel vormt ook al is er de vrijetijdspas. De cultuur-, sport- en jeugddienst maken op een vaste dag per week reclame voor voorstellingen en activiteiten die in het kort plaatsvinden en waarvoor er nog lege plaatsen zijn. Als sociale welzijnsverenigingen dan klanten hebben die willen participeren aan het lokale aanbod, kan men via het dropbox-systeem snel bekijken wat er te doen is en of er nog plaatsen vrij zijn. Deze mensen kunnen dan gratis participeren aangezien het gaat over plaatsen die anders toch niet verkocht zouden worden (Vandekerckhove, 2014: interview).

4.2.3 Status

CC de Kollebloem en CC Muze werken met een **lerarenkaart**. Deze krijgen over het algemeen dezelfde korting als de leeftijdskorting op alle voorstellingen. In CC de Kollebloem wordt veel gebruik gemaakt van deze korting.

In CC Muze werken ze ook met **tijdbonnen**. Dit is een project in de provincie Limburg tussen enerzijds een aantal hogescholen die een lerarenopleiding aanbieden en anderzijds een aantal cultuurhuizen. Tot het lessenpakket van de studenten lerarenopleiding behoort dat ze een aantal voorstellingen moeten bijwonen. Daarom kunnen ze via de tijdbonnen aan een vrij laag tarief komen kijken. Echter door het grote succes moet CC Muze al een maximum aantal

tijdbonnen opleggen per voorstelling aangezien ze voor een grote druk op voornamelijk de familievoorstellingen zorgen en er anders een vertekend publiekssamenstelling is.

Ook CC Zwaneberg geeft een verlaagd tarief voor leerlingen die in schoolverband naar de avondvoorstellingen komen. Dit is vanuit de visie gedaan dat prijzen sterk stijgen maar het niet evident is voor jongeren die nog studeren en soms voor school verplicht een voorstelling moeten bijwonen. Daarnaast schatten ze de waarde van een voorstelling lager in omdat ze geen voorgeschiedenis hebben. CC Zwaneberg heeft per voorstelling bekeken hoeveel men van de prijs kan afdoen voor jongeren in schoolverband. Ze zijn toch minstens €4,- of €5,- goedkoper gezet zodat de prijzen rond de €5,- à €6,- schommelen. Dit is niet opgenomen in hun algemene communicatie maar wordt via de scholen verspreid (Bourgeois, 2014: interview).

Braakland/ZheBilding nodigt Luca Drama studenten en studenten van het IFTf, het InterFacultair Theater festival, uit om gratis de try-outs bij te wonen aangezien ze voor hun opleiding vaak naar voorstellingen moeten gaan kijken (Bosmans, 2014: interview).

CC De Brouckere en CC De Plomblom geven ook een korting aan jongeren die in het bezit zijn van een Cultureel Jongerenpaspoort (**CJP**). Dit is een lidmaatschapskaart die elke jongere tussen de 16 en 26 jaar kan aanvragen. Met deze pas ontvangt men op tal van culturele activiteiten in 43 verschillende landen kortingen. In CC De Plomblom krijgen zij op alle voorstellingen €1,- reductie en in De Brouckere €3,- (Bardoel, 2014; Claessens, 2014: interview). In 30CC en Braakland/ZheBilding kan men via de CJP-kaart en de Cultuurkaart van de KU Leuven genieten van 'Last minute Deals'. Dit wordt verder uitgewerkt in subdeel 'prijs differentiatie o.b.v. moment van aankoop'.

Veel voorkomend in CC en GC zijn fikse kortingen en vrijkaarten aan partners zoals andere gemeentelijke- of stadsdiensten. In CC Muze worden er regelmatig vrijkaarten gegeven. Echter voor topvoorstellingen worden geen vrijkaarten meer weggeven, ook niet aan het beheersorgaan. Omdat de voorstellingen van Braakland/ZheBilding in de brochure van 30CC werden opgenomen, had het cultuurcentrum al hun kortingen ook toegepast op de voorstellingen van Braakland/ZheBilding zoals aan personeelsleden van de streekkrant, personeelsleden van de dienst cultuur van de stad leuven, personeelsleden UZ, ... Aangezien

Braakland/ZheBilding speelt op ticketinkomsten, hebben ze besloten om niet toe te staan dat 30CC aan al die diensten voor hun voorstellingen vrijkaarten gaat toestaan (Bosmans, 2014: interview).

In 30CC, CC Diest en Braakland/ZheBilding is er gratis toegang voor personen met een begeleiderspas. In CC Zwaneberg mag de begeleider bij een groep van 10 kinderen gratis binnen bij familievoorstellingen. Verder geeft het CC €2,- korting aan grabbelpas-houders bij cursussen en workshops.

4.2.4 Verenigingen

Drie van de tien CC en GC uit de steekproef geven een korting aan leden van de **Gezinsbond**. Dit is uitsluitend voor familievoorstellingen. In ruil voor deze korting krijgen CC en GC promotionele ondersteuning vanuit de Gezinsbond (Bardoel, 2014; Claessens, 2014; Defoor, 2014: interview).

In CC De Plomblom en GC De Leest wordt er een korting van 50% gegeven aan leden van de **Academie Woord en Muziek** als ze in klasverband naar een voorstelling komen. In tegenstelling tot CC De Plomblom gebeurt dit in GC De Leest niet standaard maar eerder op occasionele basis wanneer men merkt dat er nog een aantal niet verkochte zetels gaan zijn (Claessens, 2014; Vandekerckhove, 2014: interview).

Zes cultuurcentra werken met een **groepskorting**. Opvallend is dat alle cultuurcentra uit de categorie C van de steekproef een groepskorting geven. De gemeenschapscentra uit de steekproef geven geen groepskorting.

Bardoel en Van den Broeck (2014: interview) geven aan dat de groepskorting binnen het CC eerder een traditie is geworden. Het zijn meestal dezelfde groepen die steeds terugkomen en die zijn dat groepsvoordeel gewoon. Van den Broeck heeft het gevoel dat men er meer schade mee zou berokkenen door het af te schaffen dan het te behouden. In CC De Brouckere proberen ze wel systematisch het voordeel een beetje in te perken aangezien deze groepen ook naar voorstellingen gaan die gemakkelijk uitverkopen. Volgens Bardoel is de korting vooral belangrijk voor groepen waar minderbedeelden deel van uitmaken, maar voor andere groepen maakt het minder uit of ze de korting krijgen (Bardoel, 2014; Van den Broeck, 2014: interview).

In CC Muze willen ze mensen die met een vereniging of met een grote familie naar het CC willen komen een extra reductie geven. De korting is niet noodzakelijk maar eerder mooi meegenomen. Voor CC en GC is het een interessant middel wanneer ze zien dat een voorstelling niet goed verkoopt, om dan een groep of vereniging aan te spreken (Cuyx & Riebus, 2014: interview). In analogie hiermee geeft CC De Plomblom enkel voor theater en klassieke muziek groepskortingen aangezien dit bij hen de moeilijkere voorstellingen vormen en de andere sowieso wel uitverkopen. De korting wordt gezien als een snellere stimulans om een voorstelling bij te wonen (Claessens, 2014: interview).

In CC Zwaneberg zit er een duidelijke visie achter de groepskorting. Ze willen mensen warm maken en ambassadeurschap aanmoedigen door dit te waarderen. *“Als mensen in groepsverband komen, is de kans dat ze daar een heel positieve beleving aan overhouden groter dan dat ze hier alleen komen. Wat kansen op termijn ook vergroten”* (Bourgeois, 2014: interview).

4.2.5 Aard van de huurder en zijn activiteit – zaalverhuur

Alle cultuur- en gemeenschapscentra werken met verschillende prijscategorieën bij de zaalverhuur. Naargelang de gebruikerscategorie en de aard van zijn activiteit gaan CC en GC een andere prijs aanreken. Met de aard van de activiteit bedoelen we o.a. een verschil op basis van eigen productie of gastproductie, een benefiet, congressen, symposia, colloquia en academische zittingen enz.

Over het algemeen zijn er drie of vier prijscategorieën te onderscheiden. Leuven is hierop een uitzondering. De grootste korting is over het algemeen weggelegd voor lokale verenigingen die lid zijn van de cultuurraad. Deze prijs ligt over het algemeen zwaar onder de marktprijs. Na de lokale verenigingen is de grootste korting weggelegd voor verenigingen en privépersonen vanuit de gemeente of stad. Verenigingen en personen van buiten de gemeente of stad betalen nog iets meer en tot slot zijn er nog de bedrijven met een commerciële activiteit die betalen het meeste. Vaak gaat het over een verdubbeling of een verdriedubbeling van het basistarief (Bardoel, 2014; Bourgeois, 2014: interview). De tarieven kunnen per gebruikerscategorie daarnaast nog eens variëren op basis van de hoogte van de eventuele ticketprijs die door hen wordt gevraagd.

In sommige CC en GC mogen een aantal instellingen gratis gebruik maken van de infrastructuur. Voorbeelden hiervan zijn stedelijke en gemeentelijke diensten, adviesraden, verenigingen die een benefietactie organiseren, niet-commerciële activiteiten door scholen georganiseerd, culturele manifestaties waarvan de stad of gemeente medeorganisator is enz. (Gemeenteraad Leuven, 2005; Stadsbestuur Mechelen, 2010). Doordat de polyvalente zalen van CC de Kollebloem overbevraagd waren, was het bestuur genoodzaakt om deze uitsluitend nog maar te verhuren aan de lokale gemeenschap van Puurs (Defoor, 2014: interview).

4.3 Getrouwheidsformules

Er zijn in de sector van CC en GC over het algemeen vier getrouwheidsformules terug te vinden; het klassiek abonnement, de spaark kaart, de vriendenpas met korting en zonder vroegboek mogelijkheid en tot slot de vriendenpas zonder korting en met vroegboek mogelijkheid. Deze formules hebben allen tot doel om een trouw publiek op te bouwen en dus aan klantenbinding te doen. Meestal is dit in de vorm van een voorkeursbehandeling via de zekerheid dat men tickets heeft en/of via getrouwheidsreducties. Maar het kan ook via extra waardetoevoeging en exclusiviteit. Men voorziet dan een voorkeursbehandeling via een aantal voordelen die exclusief zijn voor trouwe klanten.

4.3.1 Abonnementen

De abonnementen zijn een ware traditie binnen de cultuur- en gemeenschapscentra. 70% van de CC en GC binnen de steekproef werken met een abonnement systeem. Een abonnement kan op bijzonder veel verschillende manieren bestaan; een wekelijks abonnement, een abonnement per genre, een abonnement voor alle concerten van één bepaald gezelschap, een *quantit discount* waarbij de reductie stijgt naarmate er meer kaarten worden gekocht, enzovoort (Goossens, 2007, p. 80).

30CC werkt sinds seizoen 2014-2015 met een *quantit discount* als getrouwheidskorting. Bij aankoop van één of meer tickets voor vier verschillende voorstellingen geven ze een reductie van 5%. Vanaf acht verschillende voorstellingen ontvangt men een reductie van 10% en vanaf 12 een reductie van 15%. Daarnaast zijn deze reducties cumuleerbaar met de

leeftijdskortingen waarmee ze werken. Men geeft niet langer de mogelijkheid aan abonnees om eerder tickets te bestellen (30CC, 2014).

Het klassieke abonnement systeem dat CC en GC gebruiken, houdt in dat de abonnee een stevige korting ontvangt bij de aankoop van meerdere tickets in een seizoen. Abonnees krijgen daarnaast voorrang op de losse ticketverkoop. Gemiddeld is dit een week voorrang maar in CC Diest loopt dit op tot 3 weken en in CC de Kollebloem tot een maand voorrang. Men gaat dus koppelverkoop stimuleren en een vroegboekorting toekennen.

Daarnaast bestaan er vaste- en variabele abonnementen. Bij een vast abonnement kan men niet kiezen welke voorstellingen men wil zien maar wordt dit vooraf bepaald door de organisator. 30% van de CC en GC binnen de steekproef werken met een vast of thema abonnement. 20% staat niet volledig achter hun vaste abonnementen. Vroeger kreeg men vier voorstellingen en één gratis in CC De Brouckere. Men heeft reeds de voordelen sterk beperkt en wil deze graag in de toekomst volledig afschaffen. CC de Kollebloem biedt een 'SuperDeluxe abonnement' aan. Dit is een vast abonnement dat bestaat uit zes voorstellingen voor €90,-. Als extra krijgen deze abonnees per voorstelling een gratis drankje naar keuze. Volgens Defoor (2014: interview) is het geen succes. Het vraagt organisatorisch veel tijd en het is in verhouding niet rendabel.

Drie CC en GC uit de steekproef werken met filmabonnementen. Het filmabonnement is een voorbeeld van *pre-paid pricing* en werkt als een soort strippenkaart. Een voordeel hiervan is dat de kopers reeds op voorhand betalen en het een inkomst vormt ook al maakt de koper niet volledig gebruik van de service. De filmkaart is beperkt in tijd, nl. het geldt voor één cultuurseizoen (CC de Kollebloem, 2014; CC de Brouckere, 2014; Cultuurhuis De Leest, 2014; Vanaerde Consulting, 2011b, p. 16).

Bij een variabel abonnement krijgt men een keuze binnen een bepaald aanbod en moet men minimum een aantal voorstellingen nemen om recht te hebben op de korting en de vroegboek mogelijkheid. Dit minimum varieert sterk; van drie tot zeven voorstellingen. De meeste kiezen voor minimum vijf voorstellingen. Daarnaast verschilt het prijsvoordeel tussen de centra ook. Sommige werken met een vast bedrag als korting, andere geven een procentuele korting.

Bij abonnement systemen ligt het zwaartepunt van de ticketverkoop bij de start. In CC Muze moet men bij het begin van het seizoen minimum vier voorstellingen nemen voor een abonnement. Om de abonnementsverkoop nog te stimuleren en aangezien het aanbod ook beperkter is, kan men vanaf het voorjaar reeds vanaf drie voorstellingen genieten van de abonnementsprijs (Cuyx & Riebus, 2014: interview).

CC de Kollebloem werkt daarnaast tot seizoen 2013-2014 met een blok-korting in de abonnementenformule. Ze geven namelijk op de vrije abonnementen vanaf de 7^{de} voorstelling telkens 10% extra korting. Dit wordt afgeschaft aangezien men het niet noodzakelijk doet voor de korting en het een te grote kost vormt (Defoor, 2014: interview). CC De Plomblom werkt daarnaast met een bonus-korting in hun abonnementsformule. Zo geven ze aan abonnees twee minder bekende voorstellingen gratis weg (Claessens, 2014: interview).

Door het grote succes van abonnementen gaat men soms topvoorstellingen uit de keuzelijst nemen. Dit is ook niet altijd het geval; CC Muze en CC De Plomblom kiezen er specifiek voor om dit niet te doen. CC de Kollebloem haalt wel een groot deel van het aanbod live-, pop- en rockmuziek uit het abonnement. Echter geeft Defoor (2014: interview) aan dat het wel een goede zet is om een aantal 'trekkers' op te nemen in het abonnement. Dit stimuleert mensen om al in vroegboek tickets aan te kopen en dus een abonnement te nemen. Doordat men een aantal voorstellingen zeker wil zien, gaat men automatisch nog een aantal extra voorstellingen opnemen om aan de abonnementsformule en dus de korting te geraken. Er is dus sprake van koppelverkoop bij abonnementen. Een belangrijk voordeel is dat men hiermee publiek kan triggeren om ook naar voorstellingen te gaan die niet meteen hun eerste keuze zijn. De **ontdekkingsfactor** voor minder bekend aanbod is een belangrijk argument bij de keuze van CC en GC voor een abonnementsformule.

Naast de vele voordelen zijn er ook een aantal nadelen aan abonnementsformules. Enerzijds oefent de klassieke abonnementsformule door hun té grote succes een **grote druk** uit **op de zaalcapaciteit**. Populaire voorstellingen verkopen namelijk al uit bij de start van de abonnementsverkoop. Hierdoor valt het publiek dat niet bereid is een abonnement te kopen, en dus een engagement aan te gaan om meermaals per jaar te participeren, uit de boot. Het is vaak niet mogelijk om naar één specifieke (populaire) voorstelling te komen kijken en als er nog plaats is gaat het vaak over opvulgaatjes verspreid over de zaal.

30CC anticipeert hierop door nog minstens 10% vrije plaatsen in alle rangen voor alle voorstellingen te garanderen bij de start van de losse ticketverkoop (30CC, 2014). In sommige grote centra is het eveneens zo succesvol dat abonnees al slechte plaatsen hadden en zelfs niet langer verzekerd waren van een plaats.

Het abonnementspubliek is ook een **typisch vast publiek**. In CC Mechelen leidde de abonnementen tot een weinig dynamisch publieksbereik waardoor er een onevenwicht was in het publieksbereik en de bereikte leeftijdscategorieën. Om een abonnement te kopen heeft men al een zekere financiële draagkracht nodig aangezien het vaak gaat over een grote som geld dat in één keer dient te worden betaald. Het gaat dus meestal over kapitaalkrachtige mensen die een hoge waarde toekennen aan een aantal voorstellingen in het aanbod aangezien ze bereid zijn om reeds lang op voorhand te plannen. Toch krijgen deze kapitaalkrachtige abonnees een stevige korting. Economisch en vooral sociaal gezien klopt dit niet.

CC De Brouckere voorziet voor jongeren een extra korting wanneer men een abonnement aankoopt. Desondanks wordt er zelden een abonnement aangeschaft door deze doelgroep. Bardoel denkt dat dit te wijten is aan het gegeven dat ze niet aan vijf voorstellingen komen binnen het aanbod dat hen aanspreekt. De weinige abonnementen die er zijn worden door de ouders betaald.

Ondanks de ontdekkingsfactor leiden abonnementsformules tot een **grote zaalleegstand**. Een deel van het publiek komt niet opdagen ondanks men tickets heeft gekocht voor de voorstelling. Dit kan om allerlei redenen zijn; Het is mooi weer en men heeft geen zin om binnen te zitten. Er zijn andere (belangrijkere) plannen tussengekomen waar men bijvoorbeeld zes maanden van te voren geen rekening mee had gehouden. Of misschien hebben ze gewoon geen zin en wilden ze de voorstelling toch niet perse zien en werd deze erbij genomen om recht te hebben op de korting.

“Ik zou dat zelf ook veel leuker vinden als je op de wilde boef [...], gewoon 's avonds naar de kassa kunt gaan en dat er gewoon nog plaats is” (Bosmans, 2014; interview).

Bij uitverkochte zalen zijn dit lege plaatsen die wel bezet konden zijn. Volgens Bosmans kan men als organisatie hier ook voordeel uit halen. Dit valt deels in te schatten en daardoor is er de mogelijkheid om tickets dubbel te verkopen. Wanneer een zaal uitverkocht is met abonnementen is de kans zeer groot dat 10% niet komt. STUK in Leuven overboekt standaard 10% d.w.z. dat men per voorstelling 10% meer tickets gaat verkopen, hierop staat 'overboekt'. Zij hebben daar nog nooit problemen mee ondervonden. Mensen konden altijd bij in de zaal. In cultuur- en gemeenschapscentra durven ze dit over het algemeen niet. Echter is het ook geen positief beeld om te communiceren dat alles uitverkocht is maar dat er uiteindelijk nog zeker 20 lege stoelen in de zaal zijn (Bosmans, 2014: interview).

Braakland/ZheBilding zit mee in het abonnement systeem van 30CC. Ze spelen op dit probleem in door een deel te gaan overboeken in hun vrijkaarten. Daarnaast communiceren ze ook sterk dat mensen nog naar de avondkassa kunnen komen en waarschijnlijk wel verzekerd zijn van een plaats. Bosmans heeft nog nooit mensen moeten wegsturen. Braakland/ZheBilding vraagt aan de avondkassa dezelfde prijs en studenten kunnen genieten van een *last minute* korting (Bosmans, 2014: interview).

Bij abonnementen krijgt men verder meer voor minder geld. In andere landen en in de meeste andere sectoren, uitgezonderd de voetbal, krijgt men meer als men meer betaalt in een abonnement (Mestdag, 2014: interview). Er is namelijk de zekerheid tot een plaats aangezien men als eerste kaarten kan kopen en daarnaast gebeurt dit aan een lager tarief. Hierdoor kunnen zetels al zeker niet op hun maximumprijs worden verkocht en wordt er een groot deel van de appreciatie niet ingewilligd. Moet de prijs wel goedkoper zijn als men meer krijgt? Is dit niet een fout signaal?

De sector geeft ook aan dat het niet gemakkelijk is om achteraf alles nog te verkopen. Dit kan anderzijds ook een effect zijn dat net veroorzaakt is door het abonnementssysteem aangezien men bewust het zwaartepunt in het begin van de ticketverkoop legt.

"De meeste mensen kopen gewoon hun pakket (tickets) in het begin. We merken dat er door de mensen nog maar heel weinig tickets worden bijgekocht" (Burny, 2014: interview).

Momenteel zijn er een aantal cultuur- en gemeenschapscentra die de nood voelen om over te schakelen naar een ander systeem. Voornamelijk deze die reeds lange tijd werken met het abonnement systeem en die reeds een groot aantal vaste abonnees hebben. CC De Plomblom heeft er bewust voor gekozen om het minimum aantal voorstellingen redelijk hoog te zetten, nl. zeven, aangezien men anders te veel abonnees zou hebben. CC Diest, dat nog een jong centrum is en sterk op zoek is naar een trouwpubliek, kiest specifiek voor deze formule. GC De Leest dat ook een recent gemeenschapscentrum is heeft bewust niet gekozen voor een abonnement systeem o.a. uit vrees voor een groot aantal lege plaatsen. Tot nu toe zijn ze heel tevreden dat ze niet werken met een abonnement.

Binnen het veld is soms de perceptie waar te nemen dat abonnementen heilig zijn en hier niet aan gesleuteld mag worden. De abonnementen zijn een traditie en zitten sterk verweven en op sommige plaatsen zelfs vastgeroest in de werking. De bezoekers zijn het ook zo gewoon dat men meer krijgt voor minder geld. Er is vanuit de centra ook voornamelijk een angst waar te nemen om het te wijzigen en zeker af te schaffen.

Een aantal cultuurcentra merken dat het moeilijk is om deze af te schaffen omdat ze ook vastgeroest zijn in de lokale politiek. Bardoel (2014: interview) heeft bijvoorbeeld voorgesteld aan de RvB om het abonnement systeem dat men sinds 1995 hanteert, te hervormen. In plaats van procentuele kortingen had ze graag geëvolueerd naar vaste kortingen of eventueel naar een vriendenpas. De RvB heeft hier echter geen toestemming voor gegeven. Voornamelijk uit vrees om het vast publiek voor het hoofd te stoten.

Ook Mestdagh (2014: interview), cultuurbeleidscoördinator van Torhout vindt het tijd om dit systeem af te bouwen. Echter dient er binnen het bestuur van CC De Brouckere eerst meer draagvlak te worden gecreëerd. CC Lier stond voor dezelfde uitdaging toen ze wilden overschakelen naar een vriendenpas. Het CC wist het draagvlak binnen hun RvB te verzekeren door een kleine vertegenwoordiging ervan mee te responsabiliseren en nauw te betrekken bij het veranderingsproces (Vande Cauter, 2012a).

CC de Kollebloem werkt sinds kort met vaste bedragen in plaats van een procentuele korting die men op maat van elke voorstelling bepaalt. Bij bekende namen is de korting bijvoorbeeld

kleiner. Daarnaast heeft men het minimum aantal voorstellingen opgetrokken. Hier is niet echt reactie op gekomen vanuit het publiek (Defoor, 2014: interview).

Het valt op dat CC en GC meer rekening houden met het aantal verwachte abonnees in de zaal per genre en op basis daarvan ook de prijs wordt bepaald zodat men zeker uit de kosten geraakt. Het zwaartepunt ligt namelijk bij de start van de abonnementsverkoop en niet zozeer bij de losse ticketverkoop aan basistarief.

In CC Mechelen zijn ze geleidelijk veranderd. Vroeger kreeg men gewoon korting wanneer men tickets bestelde voor een bepaald aantal voorstellingen. Na verloop werden op een aantal, vooral de populaire voorstellingen, geen kortingen meer gegeven maar nog wel een vroegboek mogelijkheid. Dit aantal werd alleen maar groter en hier kwam geen reactie op. Na een tijd heeft het centrum besloten om geen kortingen meer te geven maar nog wel het privilege te geven om eerder te bestellen wanneer men vijf voorstellingen kocht. Uiteindelijk is CC Mechelen overgestapt naar een vriendenpas zonder korting (Burny, 2014: interview). Meer informatie hierover in punt 4.3.2.2 'Vriendenpas zonder korting'.

4.3.2 Vriendenpas

Het grote verschil met een abonnementsformule is dat men geen minimum aantal voorstellingen gaat opleggen om te kunnen genieten van een korting. Hiermee tracht men ook de ticketverkoop meer te verspreiden over het seizoen. Echter dient men wel op voorhand te betalen voor de aankoop van een pas. Beide vormen van de vriendenpas bieden als voornaamste voordeel dat de aankoop van de vriendenpas een extra inkomst is nog voor de voorstellingen zelf starten en die niet gelinkt zijn aan ticketinkomsten, partage en SABAM. Daarnaast is de vriendenpas ook een marketinginstrument om tijdens het seizoen nog (kortings-)acties te doen. Net zoals bij de abonnements, kan men via het concept de participatie aan minder bekend aanbod stimuleren. Daarnaast biedt de vriendenpas net zo goed mogelijkheden om tijdens het seizoen nog specifieke acties te doen naar 'de vrienden' bij voorstellingen waarvan de ticketverkoop niet goed loopt.

Een belangrijk argument om af te stappen van het abonnement en te werken met een vriendenpas is om het publiek dynamischer te maken. CC De Werft merkt dat de vrienden meer een dynamisch gegeven zijn die jaarlijks meer wijzigen dan de abonnements die zeer

statisch waren en het steeds dezelfde bezoekers waren die dit namen. *“Er zijn mensen die het ene jaar een vriendenpas kopen en het andere jaar weer niet en dan weer terug inpikken”* (Proost, 2014: interview).

Een aantal centra zien de complexiteit van de vriendenpas als een nadeel. In CC De Werft heeft de vriendenpas echter het prijszettingssysteem sterk vereenvoudigd. *“De vriendenpas is eenvoudiger te promoten dan het onoverzichtelijke kluwen van abonnementen. De eenvoud impliceert ook dat de verwerking veel vlotter verloopt”* (LOCUS, 2011a, p. 34).

4.3.2.1 Vriendenpas met korting

“Eén van de belangrijkste voordelen van de vriendenpas is dat er geen discriminatie meer is tussen de vroegere abonnees en de mensen die losse tickets kopen” (LOCUS, 2011a, p. 33).

20% van de CC en GC binnen de steekproef werken met een vriendenpas met korting. Deze kwamen in de plaats van het klassieke abonnement en werden over het algemeen enthousiast ontvangen door het publiek.

CC De Werft is sinds seizoen 2009-2010 afgestapt van een abonnementenformule en als eerste cultuurcentrum gestart met een vriendenpas. Het idee is gebaseerd op de Nederlandse vriendenpas. Aanleiding was de vaststelling in het gebruikersonderzoek dat één van de belangrijkste belemmering voor een bezoek aan het centrum ‘geen tickets meer’ vormde. Dit en het gegeven dat de zaal over het algemeen was gevuld met abonnees die eerder de seniorenleeftijd bereikten, vormden de doorslag om af te stappen van het abonnementensysteem, hoewel dit een groot succes was in het CC; 38% van de bezoekers had een abonnement in tegenstelling tot 27% gemiddeld voor alle Vlaamse cultuurcentra (LOCUS, 2011a, pp. 32-33).

De aankoop van een vriendenpas kost zowel in CC De Werft als in CC Zwaneberg €10,-. Jongeren kunnen in CC Zwaneberg een vriendenpas aankopen voor slechts €5,-. In ruil hiervoor krijgt men een **prijzvoordeel** maar niet langer een vroegboek privilege. Iedereen kan dus reserveren vanaf hetzelfde moment maar een korting wordt enkel toegekend als men een vriendenpas koopt. Mensen die bereid zijn een hogere prijs te betalen, maar niet bereid om een vriendenpas te kopen (de eendagsbezoeker) hebben nu ook de kans om naar een

populaire voorstelling te gaan. Hierdoor genereert het CC meer inkomsten omdat ook de duurdere losse tickets verkocht worden. Het prijsvoordeel kan verder verschillen per voorstelling of per genre. Voor moeilijkere genres of voorstellingen gericht op specifieke doelgroepen kan de marge of het voordeel groter zijn (Bourgeois, 2014; Proost, 2014: interview).

Doordat de vriendenpas €10,- bedraagt wordt er een engagement tegenover het prijsvoordeel geplaatst; men moet namelijk terugkomen voordat men dit voordeel kan verzilveren. Via de vriendenpas wil men de **ticketverkoop** meer **verspreiden** over het **ganse seizoen**. Men moet niet langer vanaf het begin vijf voorstellingen nemen om recht te hebben op een korting. Hiermee gaat men het verzuim en de leegstand tegen tijdens voorstellingen. Over het algemeen heeft een vriend van De Werft vanaf vijf voorstellingen evenveel betaalt als iemand die vroeger een abonnement zou nemen. Vanaf de zesde voorstelling is de vriendenpas voordeliger dan een abonnement. CC De Werft merkt dat vrienden gemiddeld meer voorstellingen (8) bijwonen dan de abonnees (5) deden. Daarnaast kopen vrienden ook door het jaar nog tickets. Dit was niet het geval bij abonnementen (LOCUS, 2011a, p. 34).

Daarnaast zijn er een aantal **exclusieve voordelen** verbonden aan de vriendenpas. Elke vriend van De Werft mag bijvoorbeeld gratis naar een stipvoorstelling. Dit zijn relatief onbekende artiesten die het CC warm wil aanbevelen omdat ze deze zeer kwalitatief vinden. Ook via de vriendenpas kan men dus de participatie aan minder bekend aanbod stimuleren. CC De Werft merkt dat dit minder bekend aanbod na verloop van tijd beter verkoopt eens het publiek er reeds van heeft geproefd. Het CC ondervindt dat bezoekers dan wel bereid zijn om ervoor te betalen (Proost, 2014; interview).

CC Zwaneberg werkt niet met een gratis stipvoorstelling maar geeft wel een dubbele vriendenkorting (-€7,- i.p.v. -€3,5) bij een aantal voorstellingen die ze warm willen aanbevelen. Of de dubbele vriendenkorting effectief werkt is volgens Bourgeois moeilijk te meten. Drie van de zes keren was het een succes, en de andere drie keren was het effect ondermaats en heeft het CC het gevoel dat de mensen die een ticket hadden gekocht dit ook zouden doen wanneer het meer had gekost. Moeilijk te zeggen dus of dit te linken is aan de dubbele vriendenkorting. In de toekomst gaan ze hier nog verder mee experimenteren (Bourgeois, 2014: interview).

Verder mogen vrienden een voorkeur opgeven als zitplaats. Ook genieten kinderen van wie één van de ouders een pas heeft, van de vriendenprijs bij familievoorstellingen. Bij avondvoorstellingen wordt er wel per hoofd een vriendenpas vereist om recht te hebben op de korting ongeacht de leeftijd. Gedurende het seizoen zijn er nog speciale kortingsmogelijkheden speciaal voor de vrienden. Bij voorstellingen georganiseerd door partnerorganisaties voorziet men ook een aantal kortingen. CC De Werft biedt zelf bijvoorbeeld geen filmaanbod aan maar zorgt er wel voor dat de vrienden €1,- korting krijgen bij de commerciële cinema in Geel voor de 'filmparels'. CC De Werft heeft hier geen kost aan, enkel maken ze mee promotie voor de filmparels in hun brochure (CC De Werft, 2014; CC Zwaneberg, 2014).

Daarnaast brengt de vriendenpas nog een belangrijk financieel voordeel mee voor de organisator. De extra inkomsten uit de aankoop van een vriendenpas vormen een rechtstreekse inkomst die niet verbonden is aan bepaalde kosten, uitgezonderd dan het printen van de pas. Wat wordt hier concreet mee bedoeld? De inkomsten uit de vriendenpas worden niet meegenomen in partages met artiesten en er dient ook geen SABAM op te worden betaald. Dit vergt een voorbeeld ter verduidelijking van het effect van de vriendenpas op partages. We gaan uit van een vriendenpas die €10,- kost zoals ook in de centra wordt gevraagd. Daarnaast stellen we dat een bezoeker na vijf voorstellingen evenveel betaald heeft zoals men vroeger met een abonnement zou betalen. Er wordt rekening gehouden met een korting van €4,- voor de vrienden (Haaren, 2011, p. 28).

Tabel 2: Voorbeeld inkomsten met abonnement

	Ticketprijs	Aantal	TOTAAL
Los	€ 10,00	124	€ 1.240,00
Abonnee	€ 7,50	76	€ 570,00
TOTAAL		200	€ 1.810,00
Inkomstenverdeling			
Artiest: 80%			€ 1.448,00
CC: 20%			€ 362,00

Bron: eigen verwerking op basis van Haaren, K. (2011). *De reactie in het ticketprijsbeleid van cultuurcentra op de evolutie van uitkoopsommen en partageregelingen*. Antwerpen, België, p. 28.

Tabel 3: Voorbeeld inkomsten met vriendenpas

	Ticketprijs	Aantal	TOTAAL
Los	€ 10,00	124	€ 1.240,00
Vriend	€ 6,00	76	€ 456,00
TOTAAL		200	€ 1.696,00
Inkomstenverdeling			
Artiest 80%			€ 1.356,80
CC: 20%			€ 339,20
	+ inkomsten VP		€ 152,00
			€ 491,20

Bron: eigen verwerking op basis van Haaren, K. (2011). *De reactie in het ticketprijsbeleid van cultuurcentra op de evolutie van uitkoopsommen en partageregelingen*. Antwerpen, België, p. 28.

Bij de inkomsten voor het cultuurcentrum wordt nog €152,- toegevoegd. We komen op dit bedrag vanuit de redenering dat een vriendenpasser vanaf vijf voorstellingen evenveel betaalt als met een abonnement. Het komt er dus op neer dat met de aankoopprijs van een vriendenpas €2,- per voorstelling kan gezien worden als inkomstenbron voor het cultuurcentrum, d.w.z. 76 vriendenpassers maal €2,- maakt €152,- (Haaren, 2011, p. 29). We kunnen afleiden uit het voorbeeld dat een cultuurcentrum uiteindelijk meer inkomsten maakt bij het gebruik van een vriendenpas. Men gaat dus een deel van de korting recupereren via de aankoopprijs van een pas. Als men minder dan 5 voorstellingen neemt, maakt het CC er winst op in tegenstelling met de abonnementskorting, als men meer dan 5 voorstellingen per seizoen doet dan maakt het CC er een deel verlies op. Zoals blijkt kopen vrienden gemiddeld voor acht voorstellingen tickets waardoor het systeem voor een deel dient gefinancierd te worden via het populaire segment (Proost, 2014: interview).

Tot slot gaat men via dit systeem de bezoekers nog steeds stimuleren om vroeg te boeken aangezien iedereen op hetzelfde moment kan boeken; vol is vol (Proost, 2014: interview). De eerder last minute beslissers vallen dus nog steeds uit de boot.

4.3.2.2 Vriendenpas zonder korting

“Commercieel is het logischer dat je de mensen de keuze laat tussen een gewoon ticket te kopen of als je meer betaalt, meer waarde krijgt” (Burny, 2014: interview).

Het oorspronkelijke idee achter de vriendenpas werd reeds in 1981 beschreven door Henry Hansmann. Hij beschreef de opkomende trend in de gesubsidieerde (kunst)sector om

prijdiscriminatie op een zodanige wijze te gebruiken dat men zowel de ticketverkoop als vrijwillige bijdragen aan de organisatie ging aanmoedigen met als doel de eigen inkomsten te maximaliseren. Wanneer een ticketprijs is gezet onder de individuele bereidheid tot betalen, kunnen sommige bezoekers overhaald worden om een 'donatie' te doen. In bepaalde landen, voornamelijk in de Angelsaksische wereld, zijn een groot deel van de inkomsten afkomstig uit particuliere donaties (Schramme, 2013, p. 75; Towse, 2010, p. 208).

Via het 'vrienden van' systeem trachten organisaties bezoekers aan te moedigen tot klantentrouw en binding en potentiële donoren te stimuleren. Ze trachten deze aan te trekken door hen een voorkeursbehandeling te bieden in de vorm van bijvoorbeeld de mogelijkheid om eerder tickets te bestellen (Towse, 2010, p. 208).

Momenteel werkt enkel CC Mechelen vanaf seizoen 2013-2014 met een vriendenpas zonder korting in de sector van cultuur- en gemeenschapscentra. Er zijn wel veel kunstorganisaties zoals ook Braakland/ZheBilding die werken met het 'vrienden van'-systeem.

Het voornaamste doel in CC Mechelen is om het publiek dynamischer te maken. Verder wil men haar bezoekers meer bewust maken van het feit dat wanneer men meer waarde wil, zoals vroeger tickets kunnen bestellen en zeker zijn van een goede plaats, men hiervoor ook dient te betalen. Uitgangspunt is dat men voor de €10,- die het CC aan het publiek vraagt in ruil een meerwaarde gaat geven om loyaliteit te stimuleren. Belangrijk is wel om te zorgen dat men zichzelf niet méér in de kosten gaat werken aangezien het ook de bedoeling is om er middelen aan over te houden. Deze kan het CC dan weer inzetten om andere verlieslatende elementen te financieren of nieuwe zaken te realiseren (Burny, 2014: interview).

Momenteel betaalt iedereen dezelfde prijs nl. de basisprijs. Er wordt dus geen onderscheid meer gemaakt tussen een basisprijs en abonnements- of vriendenprijs. Wel heeft CC Mechelen de vroegere abonnementsprijs genomen als basisprijs. Op deze evolutie is geen reactie gekomen (Burny, 2014: interview).

De vriendenpas staat op naam en is persoonsgebonden. Met een vriendenpas kan men in CC Mechelen voor vier verschillende personen tickets bestellen per voorstelling. Naast de mogelijkheid om vroeger tickets te bestellen, biedt de vriendenpas nog heel wat andere

voordelen in CC Mechelen. Ten eerste krijgt men met de vriendenpas een eindejaarskorting van 25% voor tickets die men in de maand december bestelt. Daarnaast heeft men recht op een vriendenprijs bij partnerorganisaties zoals NONA en 't ARSENAAL in Mechelen (Burny, 2014: interview; Cultuurcentrum Mechelen, 2013).

Verder bieden ze een aantal voordelen die enkel voorbehouden zijn tot de vriendenpashouder; Gratis toegang tot de seizoensopening (een *Friends Only* feest), gratis gebruik van vestiaire, men krijgt de seizoensbrochure als vriend automatisch toegestuurd (wie geen vriendenpas heeft kan een seizoensbrochure gratis ophalen aan de balie) en tot slot organiseert men iedere maand een bijzondere actie voor de vrienden zoals vrijkaarten, verrassingspakketten, een bezoek achter de schermen, vernissages enzovoort.

Deze kortingen en acties brengen geen grote kost mee voor het CC zelf. Vrijkaarten en kortingen zijn voornamelijk plaatsen die anders toch niet verkocht zouden geraken. De voordelen kunnen ze geven via sponsoring zoals bijvoorbeeld een lokale brouwerij die speciale bieren sponsort en die het CC dan aan de vrienden geeft of via een lokale horecazaak kan men een voordelig ententje voor twee personen aanbieden (Cultuurcentrum Mechelen, 2013, p. 94).

CC Mechelen heeft als overgangsfase alle abonnees een vriendenpas cadeau gedaan. Dat ging over 1.200 abonnees en daarnaast zijn er een 450-tal mensen die nog een vriendenpas kochten dit seizoen. Het centrum wil de mensen bekend maken met het vriendengegeven en later nog verdere stappen nemen zoals diversifiëren in de vriendenpas (Burny, 2014: interview).

In tegenstelling tot in de abonnementen gaat CC Mechelen topvoorstellingen niet uit het aanbod halen. Dit heeft als gevolg dat net zoals bij de abonnementen de topvoorstellingen soms uitverkopen met enkel vrienden (Burny, 2014: interview). Bourgeois (2014: interview) is geen voorstander meer om een bepaalde groep mensen vroeger tickets te laten bestellen. CC Zwaneberg is op zoek naar een publieksverbreding, wat volgens Bourgeois niet te realiseren is door te zeggen tegen een deel van het publiek dat wanneer men meer betaalt, men vroeger mag bestellen en zo de beste keuze krijgt.

Braakland/ZheBilding werkt met drie verschillende vriendenformules. Ten eerste wordt er een keuze aangeboden aan de mensen om een vriendenpas voor vier voorstellingen aan €80,- te kopen of voor acht voorstellingen aan €120,-. Deze prijzen liggen hoger dan de losse tickets maar de vrienden krijgen daar wel van alle voordelen voor in return. Het muziektheatergezelschap legt hiervoor de focus op meer inhoudelijke meerwaarde zoals nagesprekken, debatten, uitnodiging op premières met receptie, persoonlijk contact met artiesten en worden als eerste op de hoogte gehouden. Ze proberen bij elke voorstelling iets extra te doen (Bosmans, 2014: interview).

De vrienden van Braakland/ZheBilding zijn zeer in trek en groeien enorm. Men tracht hen zoveel mogelijk te betrekken bij de werking. Daarnaast is het vriendensysteem aantrekkelijk omdat abonnementen van 30CC zo snel vol zitten. Braakland/ZheBilding houdt tickets apart voor de vrienden die tot vrij *last minute* beschikbaar zijn. De mensen waren het beu om in juni al achter hun computer te moeten zitten en snel te zijn om nog kans te maken op een abonnement of ticket. Braakland/ZheBilding geeft een persoonlijker service aan de vrienden. Ze kunnen gewoon bellen om tickets te wijzigen en dat wordt op prijs gesteld.

Braakland/ZheBilding opteerde voor drie formules aangezien ze de vrienden niet super exclusief wilden houden. Voor sommige mensen is acht voorstellingen ineens veel. De vrienden moeten een leuke mix zijn en niet enkel voor de mensen die het zich kunnen veroorloven. Daarnaast hebben ze een formule van 8+ aangeboden die geen extra waarde biedt, maar gewoon omdat de vrienden zelf vonden dat ze heel veel in return kregen en dat de prijs veel te laag was en zij meer wilden betalen (Bosmans, 2014: interview).

Zoals Braakland/ZheBilding aantoont kan men dus ook gaan differentiëren in de vriendenpas. De Kom, Stadstheater en kunstencentrum in Nederland, werkt met drie categorieën. Enerzijds is er een DUOVriend dat recht geeft op een vriendenpakket voor twee personen in ruil voor een bijdrage van min. €50,-. De SOLOvriend geeft vanaf een minimum bedrag van €30,- recht op het vriendenpakket voor één persoon. Tot slot is er de DONATEUR die in ruil voor een bijdrage van min. €25 voorrang krijgt bij het bestellen van kaarten in voorverkoop, maar geeft geen recht tot het vriendenpakket (De Kom, 2014).

Burny en Proost (2014: interview) vinden het ook een interessante piste om naast de gewone vriendenpas, ook een vriendenpas 'XL' of 'gold' aan te bieden die meer kost, maar ook meer waarde biedt. Bijvoorbeeld een annulatieverzekering die het recht geeft om tickets te annuleren tot de voorstelling zelf, een vriendenreis organiseren, bij losse ticketreserveringen de reserveringskosten laten vallen, enzovoort (Bosmans, 2014; Burny, 2014; Proost, 2014: interview; De Kom, 2014).

Een belangrijke kanttekening is dat extra waarde aanbieden tijdsintensief is en zorgt voor een extra druk op het personeel. Het intensificeert namelijk hun werk. Met de haalbaarheid moet dus ook rekening worden gehouden (Burny, 2014; Bosmans, 2014: interview). Het is dus opletten dat men als organisatie niet in de valkuil trapt dat men zoveel extra waarde geeft waardoor de prijs de return niet langer dekt.

4.3.3 Spaarkaarten

Cultuurhuis De Leest werkt niet met een klassiek abonnement systeem. Ze opteren voor het aloude principe van de spaarkaat met stickers. Zo introduceerden ze vanaf hun ontstaan de cultuurtaart voor schouwburgvoorstellingen. Per bijgewoonde voorstelling in de schouwburg kan men een sticker ontvangen. Wanneer de kaart/taart vol is en men dus 10 stickers heeft verzameld, kan men de cultuurtaart aan de balie van De Leest gaan omruilen voor een 'culturbom' ter waarde van €20,-. De kaart is geldig voor een volledig cultureel werkseizoen dus zowel najaar als voorjaar. De spaarkaat heeft tot doel trouwe bezoekers te bedanken en fungeert dus als instrument om klantenbinding te stimuleren. Deze kaart staat niet op naam waardoor je met heel de familie of vriendengroep samen kan sparen. Iedereen die meedoet aan het systeem krijgt dus eigenlijk per voorstelling €2,- korting (Vandekerckhove, 2014: interview).

Een groot voordeel van dit systeem is dat de bezoekers eigenlijk verplicht worden om die €20,- , wanneer ze gebruik maken van de bon, terug te investeren in de organisatie. De korting die ze geven kan enkel gebruikt worden wanneer men tickets koopt voor een andere voorstelling in het GC. Het is een voordelig systeem voor GC De Leest en ook de bezoekers zijn er zeer tevreden mee (Vandekerckhove, 2014: interview).

Daarnaast redeneert het publiek soms als in een abonnementensysteem. Men gaat dan speciaal nog een aantal voorstellingen er bij nemen zodat de 'cultuurtaart' toch vol zou zijn. Dus ook via de spaartaart kan men nieuw aanbod promoten. Vandekerckhove (2014: interview) omschrijft de spaartaart als 'een minder dwingend keurslijf dan het abonnement systeem'.

4.4 Prijs differentiatie o.b.v. koopgedrag

Een andere vorm van prijsdifferentiatie is op basis van koopgedrag. Men kan tickets voor zichzelf kopen, voor anderen om deze cadeau te doen, maar er zijn ook tickets gericht naar bedrijven (Vanaerde Consulting, 2011b, p. 26).

4.4.1 Geschenk-tickets

De stad Leuven en Mechelen hebben een eigen cadeaubon ontworpen. In Leuven is dit de cultuurbon die men kan inruilen bij het volledige aanbod dat culturele organisaties in Leuven aanbieden. De cultuurbon heeft een waarde van €6,- en wordt tevens gebruikt om kwetsbare groepen te laten participeren door hen een aantal bonnen cadeau te geven (Stad Leuven, 2011; Stad Mechelen, 2013).

CC Zwaneberg, CC De Brouckere, CC De Plomblom en GC De Leest hebben een eigen cadeaubon ontwikkeld die over het algemeen één jaar geldig blijft. In CC De Brouckere is het bedrag vrij te kiezen. Ook in CC Zwaneberg vanaf €5,-. CC De Plomblom werkt met cultuurcheques van €5,- en €10,-. GC De Leest heeft 'cultuurbommen' t.w.v. €5,- €10,- en €20,-. De andere 50% van de CC en GC werken niet met een cadeaubon (CC de Brouckere, 2014; CC Zwaneberg, 2014; Cultuurcentrum De Plomblom, 2013; Cultuurhuis De Leest, 2014)

4.4.2 Business-tickets

Braakland/ZheBilding werkt met een 'vrienden van'-formule. Dit concept werd in het hoofdstuk over getrouwheidsformules verder uitgewerkt. Enerzijds hebben ze hierin een aanbod voor particulieren. Anderzijds ontwikkelden ze een interessant aanbod voor bedrijven. Voor een financiële bijdrage van €500,- kan men bedrijfsvriend worden van Braakland/ZheBilding. In ruil hiervoor ontvangt men 20 tickets. Deze bedrijfsvrienden zijn

meestal betrokken bij de organisatie en volgen ook de werking nauw op. Daarbij geven ze aan de 'gewone' vrienden van Braakland/ZheBilding een korting in hun organisatie of bedrijf. Ze nemen een deel ambassadeurschap op zich en dragen de organisatie een warm hart toe.

CC de Kollebloem organiseert bij het concert van Milk Inc een *meet, greet and eat* specifiek gericht naar bedrijven. Dit in plaats van sponsoring in ruil voor promotie in de seizoensbrochure. CC de Kollebloem stelt een pakket samen met tickets en voorziet daarnaast hapjes. Voordeel is dat het CC een netwerk van bedrijven opbouwt. Via de *meet, greet and eat* kan het CC bedrijven aantrekken zonder dat deze het gevoel hebben dat ze een financiële bijdrage voor niets doen. Dit is vaak wel het geval bij financiële steun in ruil voor promotie via logo in brochure of evenement. Nu kunnen ze netwerken met o.a. de burgemeester en andere politieke spelers tijdens een diner. Via deze weg kunnen ze dan eventueel polsen hoe het met hun milieuvergunning is gesteld. Deze VIP-sponsorpakketten zijn wel in trek hoewel er in verhouding niet zoveel moeten verkocht worden. Daarnaast zijn het meestal plaatsen langs de kant die op deze manier verkocht worden.

GC De Leest werkt met een peterschapssysteem. Het is vergelijkbaar met het concept in bepaalde dierentuinen waar men peter of meter kan worden van een dier. GC De Leest gaat bij voorstellingen waarvan men reeds op voorhand weet dat de zaal niet uitverkoopt, op zoek naar partners. Ze kunnen het nl. niet permitteren om een 'lege' zaal te hebben. Deze partners zijn niet louter sponsors waarbij in ruil voor een financiële bijdrage publiciteit wordt gemaakt. Men gaat niet op jaarbasis maar per voorstelling op zoek naar 'peters'. Deze kopen aan gewoon tarief een aantal tickets en worden daarnaast opgenomen met hun logo in het programmaboekje (40.000 exemplaren) bij de voorstelling waarvan ze peter zijn. Daarnaast projecteert men op de avond zelf ook het logo op de digitale schermen in de foyer en mag men een aantal banners binnen of buiten plaatsen. Daarnaast regelt het zelfstandig cultuurcafé vaak achteraf nog een receptie. Peters gebruiken de gelegenheid soms als alternatief personeelsfeestje of om cadeau te doen aan hun klanten.

"[...] dat is nog relatief gemakkelijk om op die manier aan sponsors te geraken omdat veel van hen zeggen: wij betalen soms evenveel om gewoon in een boekje te staan"

(Vandekerckhove, 2014: interview).

De 'peters' kunnen zowel verenigingen als bedrijven zijn. Opvallend is dat GC De Leest aan hen extra waarde aanbiedt in vergelijking met mensen die een los ticket kopen, maar vertaalt dit niet in de prijs. Dit wordt bij sponsors meestal wel gedaan. Men kan promotie maken en krijgt daarbovenop in ruil nog tickets aan gewoon tarief. Hieruit kan afgeleid worden dat GC De Leest het 'peterschapssysteem' eerder ziet als instrument om ervoor te zorgen dat er steeds full house is en niet zozeer om inkomsten te maximaliseren.

CC Zwaneberg werkt bij sponsoring regelmatig met VIP-arrangementen. Hierbij geeft men aan bedrijven in ruil voor financiële middelen een combinatie van publiciteitsmogelijkheden en een aantal VIP-tickets dat ze op een X aantal momenten tijdens het jaar kunnen inzetten (Bourgeois, 2014: interview).

4.5 Prijs differentiatie o.b.v. plaats van aankoop

Een andere manier van prijs differentiatie die in de culturele sector is terug te vinden is differentiatie o.b.v. plaats van aankoop. De prijs voor een ticket varieert soms naargelang men het online, telefonisch of aan de balie koopt (Vanaerde Consulting, 2011b, p. 27).

Door technologische ontwikkelingen kan men nu tickets aanbieden 24 op 24 en 7 dagen op 7. Deze tickets werden vroeger steeds opgestuurd naar de klant. Recent zijn er een aantal centra gestart met e-tickets te implementeren in de werking. Dit leidt tot een aantal vragen: Worden deze extra kosten doorgerekend aan de klant? Moet het e-ticket en de online verkoop duurder of net goedkoper zijn dan aan de balie of telefonisch? Zijn ticketprijzen inclusief of exclusief extra kosten zoals voor online ticketssystemen? Heeft dit gevolgen voor de berekening van partages, auteursrechten en BTW? Enz.

In het Eén-programma 'Voor hetzelfde geld' werd onderzocht waarom een online besteld ticket voor een concert of festival vaak een stuk duurder uitvalt dan de gecommuniceerde prijs. Op het einde van het aantal stappen om online een ticket te kopen, zijn er heel wat extra kosten zoals reserverings-, administratie- en verzendingskosten bijgerekend. Soms vraagt men zelfs om extra te betalen om een ticket thuis zelf af te printen terwijl men dan heel wat kosten zoals inkt, papier, printer, internetverbinding, enz. op zich neemt als klant (Van den Broeck, 2014: interview; Van Poucke, 2014).

Voor tickets van Clouseau en Rock Werchter betaald men gemiddeld 10 procent meer aan extra kosten. Voor Tomorrowland komt er zelfs tot 15 procent meer bij nl. voor vier tickets betaald met i.p.v. €660 zoals op de affiche vermeld, uiteindelijk €769. Dit is niet illegaal, aldus FOD Economie aangezien extra kosten aanrekenen mag. Echter moet het duidelijk zijn wat de totale kostprijs is voordat men een ticket effectief besteld (Van Poucke, 2014). Van den Broeck vindt het belangrijk om te beginnen en te starten met dezelfde ticketprijs. Hij is van mening dat de gecommuniceerde prijs reeds inclusief reservatiekosten moet zijn (Van den Broeck, 2014: interview).

In CC Diest, CC De Brouckere, CC de Kollebloem, CC Zwaneberg en GC De Leest (50% van de GC en CC uit de steekproef) kost een ticket aan de balie, telefonisch of online momenteel hetzelfde. In 30CC, CC Mechelen, CC De Werft, CC Muze en CC De Plomblom (50%) is momenteel de online verkoop duurder. 30CC rekent ook voor de betaling via bankcontact aan de balie €2,- transactiekosten per bestelling bij (30CC, 2014).

CC De Brouckere gaat de extra kosten voor online verkoop in de toekomst doorrekenen aan de gebruikers waardoor online duurder zal uitkomen dan aan de balie. CC de Kollebloem vraagt momenteel geen extra kosten aangezien ze de online verkoop via de *webshop* willen promoten. Ze willen graag extra kosten gaan doorrekenen maar dit werd niet aanvaard door het bestuur. Liefst wil Defoor bij de verkoop aan de vrijetijdsbalie een extra *fee* aanrekenen. De prijs zou exclusief worden gecommuniceerd omdat men wanneer men naar een AGB evolueert BTW moet betalen op ticketprijzen maar niet op administratieve kosten (Defoor, 2014: interview).

CC Zwaneberg werkt met e-tickets en had het liefst de administratieve kosten weggelaten bij online aankoop. Door een ingewikkelde constructie met de ticketleveranciers waaraan kosten verbonden zijn, was dit niet mogelijk. Daarom besliste het centrum om zowel aan de balie als bij online aankoop een administratieve kost per bestelling aan te rekenen van €1,5. Hierop kwamen klachten. Voor mensen die slechts één ticket kopen, weegt deze administratieve kost door. Vanaf volgend seizoen gaat het CC de administratieve kost versleutelen in de ticketprijs. Men kan dan een positieve boodschap naar buiten brengen aangezien ze niet langer administratieve kosten aanrekenen. Tickets zullen wel ongeveer €0,50 duurder zijn. Door

prijzen inclusief administratieve kosten te zetten, moet het centrum er nu wel op letten dat deze administratieve kost van €0,50 uit de partageberekening wordt gehouden. *“Voor hetzelfde geld zijn we daarop ook auteursrechten aan het betalen en dan hebben we niets gewonnen”* (Bourgeois, 2014: interview).

Van den Broeck (2014: interview) vindt het wel belangrijk om een verschil in prijs in te voeren wanneer men start met het aanbieden van e-tickets, wat momenteel nog niet het geval is. Dit vanuit de visie dat wanneer men online een ticket koopt en dit daarnaast nog eens zelf afprint men niet meer zou moeten betalen. Men neemt namelijk enerzijds een deel werk uit handen van de organisatie en anderzijds een aantal kosten zoals reeds vermeld. Momenteel zitten de extra kosten voor online aanbieden van tickets verrekend in de algemene ticketprijs. Men doet per voorstelling een schatting van het aantal tickets die online worden verkocht, aan de balie of via overschrijving.

Claessens en Bardoel (2014: interview) houden er eerder een andere mening op na. Vanuit het standpunt dat het een luxe is om van achter u computer een ticket te bestellen en die dan opgestuurd te krijgen, is het evident dat dit meer kost. Online kost geld waardoor het normaal is om dit door te rekenen. Bij dit standpunt maakt men abstractie van het gegeven dat personeel ook een grote kost is (cf. grafieken in het onderdeel cultuurcentra en het Baumol en Bowen effect). Doordat CC en GC de personeelskost meestal niet zelf dragen, houdt men hier minder rekening mee.

CC De Werft werkt recent ook met e-tickets waardoor de verzendingskosten die men normaal aanreken bij online verkoop wegvallen. Desondanks rekenen ze wel een administratieve kost aan om de server-kosten te dekken (Proost: 2014: interview).

Wanneer men tickets moet verzenden zoals bijvoorbeeld bij telefonische bestelling, via e-mail of online zonder mogelijkheid om tickets zelf af te printen worden verzendingskosten aangerekend. Deze doorgerekende kost schommelt tussen de €1,- en €2,5 en geldt per bestelling en dus niet per ticket. In CC De Plomblom worden tickets die online worden besteld steeds opgestuurd. In GC De Leest gaat men ook steeds automatisch een kost aanrekenen wanneer tickets online of via e-mail worden gereserveerd. Men kan deze kost wel vermijden door uitdrukkelijk te vermelden dat men tickets komt ophalen aan de balie (Cultuurhuis De

Leest, 2014). CC Zwaneberg en CC De Werft geven de keuze om zelf te printen waardoor de kost wegvalt of tickets te laten opsturen en een kost wordt aangerekend (Bourgeois, 2014: interview).

In CC Mechelen start de online verkoop een aantal uur eerder dan verkoop aan de balie. Hiervoor is geopteerd om de online verkoop te stimuleren en zo de administratie te vereenvoudigen en wachtrijen te voorkomen (Cultuurcentrum Mechelen, 2014). CC De Werft en GC De Leest geven in tegenstelling een aantal dagen voorrang aan bezoekers die tickets aan de balie komen bestellen. Dit is ook om administratieve redenen (CC De Werft, 2014; Cultuurhuis De Leest, 2014). CC Zwaneberg geeft een periode de tijd om tickets te bestellen zowel online als balie om daarna een loting te houden zodat iedereen evenveel kans heeft om een voorstelling te zien en niet langer het principe 'wie het eerst komt, het eerst maalt' (CC Zwaneberg, 2014).

4.6 Prijs differentiatie o.b.v. moment van aankoop

Binnen de steekproef zijn er enkel vier vormen van differentiatie waar te nemen op basis van moment van bestellen; vroegboekorting via abonnement, vroegboek toeslag bij de vriendenpas zonder korting, last minute tickets voor jongeren en een goedkopere voorverkoopprijs dan aan de kassa. Nagenoeg alle organisaties binnen de steekproef, uitgezonderd CC De Werft in Geel, werken met verschillende prijzen naargelang de moment waarop de tickets worden besteld.

4.6.1 First minute

In de commerciële sector gaat men een product dat men in het begin op de markt zet vaak duurder aanbieden. Hoe langer het product zich op de markt bevindt, hoe goedkoper het wordt. In de sector van de cultuur- en gemeenschapscentra is net het omgekeerde waar te nemen. Hoe eerder er wordt geboekt, hoe goedkoper het ticket (De Corte, 2013c, p. 170).

De vroegboekorting is sterk verweven met het abonnement systeem. Zes van de tien CC en GC uit de steekproef geven een vroegboekorting bij de abonnementen. Wanneer iemand een

ticket reeds koopt in juni of juli ontvangen ze een fikse korting. Het abonnement systeem werd reeds uitvoerig besproken.

Sinds de afschaffing van het abonnement in CC Zwaneberg werken ze niet meer met vroegboekkortingen. Het publiek van het CC maakt zijn keuze voor het grootste deel reeds in juli en hebben hiervoor geen 'beloning' (meer) nodig. Een uitzondering zijn bijvoorbeeld de clubconcerten die onder de noemer 'The Boxz' doorgaan in de polyvalente zaal. Voor de staande pop- en rockconcerten gaat CC Zwaneberg wel met een vroegboekorting werken omdat men nood heeft aan zekerheid van opkomst en middelen. Het publieksegment waartoe men zich richt heeft namelijk niet de neiging om al vroeg tickets te kopen. Via de vroegboekorting wil men dit toch aanmoedigen zodat men niet afhankelijk is van de dagverkoop zelf. Het CC vindt het dus wel interessant om te werken met een vroegboekorting indien er een groot financieel risico is (Bourgeois, 2014: interview).

De voornaamste redenen waarom CC en GC met vroegboekkortingen werken is omdat ze dus liever niet afhankelijk zijn van de late beslissers. Daarnaast kan men via deze methode al tijdens het seizoen beter prognoses maken over publieksopkomst en inschatten hoeveel extra middelen men nog in marketingacties dient te investeren. De zekerheid van inkomsten en de drang om het break-even punt te bereiken zijn doorslaggevend.

Meest voorkomend is dus dat er een discount is wanneer men tickets relatief vroeg koopt. Uitzondering is CC Mechelen die een toeslag vragen bij een vroegboekrecht. Via de vriendenpas in CC Mechelen kunnen bezoekers wel vroeger tickets bestellen maar wel mits een toeslag aangezien men eerst de pas ter waarde van €10,- dient aan te kopen.

4.6.2 Last minute

Zoals reeds kort aangegeven onder het luik prijsdiscriminatie o.b.v. leeftijd werken vijf van de tien CC en GC uit de steekproef met een last minute korting uitsluitend voor jongeren. Dit is een recent fenomeen. Het komt soms in de plaats van en soms naast een standaard korting op losse tickets voor jongeren. CC De Brouckere dat momenteel niet werkt met deze formule, zou dit in de toekomst ook graag invoeren (Bardoel, 2014: interview).

CC Zwaneberg werkt gedurende bijna 10 jaar met **YIP-kaarten** voor '*Young Important Persons*'. Het CC is hiermee begonnen omdat men vaststelde dat jongeren hun agenda niet snel vastleggen tot zes of zeven maanden verder. Jongeren redeneren niet op deze manier. CC Zwaneberg start met de ticketverkoop reeds in juni. Ze merkten dat al een aanzienlijk deel van de populaire voorstellingen volzet waren met enkel een 'ouder publiek' die wel lang op voorhand plannen. Vandaar kwam het idee om iets met die reservatietermijn te doen. De YIP-kaarten zijn eigenlijk het omgekeerde van een vroegboek korting.

CC Zwaneberg houdt standaard een 20-tal tickets opzij die men een maand voor de voorstelling in verkoop brengt. Dit is exclusief voor jongeren onder de 26 jaar. Op deze manier geeft men aan jongeren de kans om op korte termijn toch een populaire voorstelling bij te wonen. Daarnaast dient de formule ook om jongeren stapsgewijs toe te leiden naar de manier van reserveren; nl. het zwaartepunt van de verkoop in juni en juli voor het cultuurseizoen dat loopt van september tot mei. Opgemerkt dient te worden dat deze YIP-kaarten geen recht geven tot een korting (Bourgeois, 2014: interview).

De YIP-kaarten waren in het begin een succes. Echter merkt CC Zwaneberg momenteel net zoals in GC De Leest dat jongeren relatief weinig gebruik maken van de mogelijkheid. CC Zwaneberg heeft het gevoel dat dit voornamelijk te maken heeft met het bereik van de doelgroep via de huidige communicatiekanalen. Vroeger verliep dit via mail. Momenteel heeft dit nog weinig effect. Meestal gaat men werken met sociale media die flexibeler zijn dan de klassieke communicatiekanalen die CC en GC gebruiken. Via deze weg kan men jongeren gemakkelijk nog tot een dag op voorhand warm maken om te participeren. CC Zwaneberg bereikt momenteel nog niet veel jongeren via deze kanalen. Hieraan gaat men werken.

30CC en Braakland/ZheBilding werken met Last Minute Deals voor jongeren. Men kan dan vanaf een week op voorhand tickets reserveren aan een verlaagd tarief van 50%. Dit aan de ticketbalie en op vertoon van de kaart. Deze 'Last minute Deals' zijn ook geldig op vertoon van de **Cultuurkaart van de KU Leuven**. Dit kan ook nog aan de avondkassa wat er voor zorgt dat er nog veel mensen komen. Bosmans geeft aan dat er ongeveer 10% van de abonnees niet komt opdagen waardoor er zelfs bij uitverkochte voorstellingen vaak nog aan de avondkassa tickets worden verkocht. Dit gaat Braakland/ZheBilding ook uitdrukkelijk communiceren. Meestal zijn het dan studenten die aan de avondkassa komen en als er geen plaats is dan gaan

ze gewoon op café. Bosmans is echt tevreden over de last minute-formule aangezien het de zaal vult op een moment dat ze anders niet meer zou verkopen (Bosmans, 2014: interview).

CC Diest, CC Mechelen en GC De Leest werken met *last minute tickets* voor jongeren aan de kassa. In CC Diest en CC Mechelen bieden ze deze aan voor een vast bedrag van respectievelijk €7,- en €5,-. GC De Leest geeft aan jongeren een reductie van 50% aan de kassa. Men kiest ervoor deze last minute korting niet aan iedereen toe te kennen aangezien men er vanuit gaat dat dan iedereen bij een minder populaire voorstelling op het laatste moment een ticket zou kopen aan een sterk verlaagd tarief, wat financieel niet gewenst is.

CC Zwaneberg geeft soms wel last minute kortingen maar niet als vaste regel. Bij voorstellingen die minder goed lopen geven CC en GC via afzonderlijke acties wel eens last minute kortingen. Uit ervaring blijkt bij CC Zwaneberg dat het verlagen van de prijs de minst effectieve actie is. *“Mensen hebben in het begin van het jaar al gekozen naar welke voorstellingen ze gaan en zelfs met het goedkoper maken van de prijs is het moeilijk om mensen nog te overtuigen”* (Bourgeois, 2014: interview).

CC en GC voeren deze formule voornamelijk in vanuit de visie dat de doelgroep jongeren over het algemeen niet lang op voorhand plannen en dus relatief late beslissers zijn. Daarnaast is het ook niet evident voor jongeren om een grote hoeveelheid geld in één keer te betalen en dit reeds een hele periode op voorhand. Daarnaast is het deels ook verlies beperkend aangezien het meestal gaat over plaatsen die anders niet verkocht zouden worden. Dit is de voornaamste reden waarom GC De Leest *last minute tickets* aan -50% aan de kassa voor jongeren heeft ingevoerd; ze hebben het nodig om telkens *full house* te spelen.

Tot slot vindt CC De Werft het interessant om in team na te denken en te discussiëren over hoe men het gegeven van *first minute*- of *last minute* kortingen zou kunnen implementeren in het nieuwe verhuurreglement (Proost, 2014: interview).

4.6.3 Voorverkoop vs kassa

CC Diest en CC Muze maken een onderscheid in prijzen naargelang men tickets koopt in **voorverkoop** of aan de **kassa**. In CC Diest komt dit voort uit het verleden. Persoonlijk zou Van den Broeck (2014: interview) liever de vvk-categorie in CC Diest weglaten mocht de traditie

niet bestaan. Deze vorm wordt gebruikt om de voorverkoop zoveel mogelijk te stimuleren zodat men een beter zicht heeft op de zaalvulling en de nood aan extra promotionele acties (Cuyx & Riebus, 2014; Van den Broeck, 2014: interview).

4.7 Prijs differentiatie o.b.v. moment van uitvoering

Een belangrijk kenmerk van een dienst zoals ook CC en GC verkopen is dat men deze niet kan 'opslagen'. Dit betekent dat ze niet kunnen worden bewaard in voorraad én men kan ook wanneer de vraag het aanbod overstijgt niet gewoon extra aanbod uit voorraad halen. Vanaerde Consulting (2011b, p. 29) geeft aan dat men de prijs daarom beter kan laten variëren in functie van de bezettingsgraad.

Een methode hiervoor is *peak-load pricing*. Men gaat dan een hogere prijs aanrekenen wanneer de vraag groot is en dus een hoge bezetting kent. Een lagere prijs wordt aangerekend voor voorstellingen die minder in trek zijn en dus een lagere bezetting hebben. Het doel van *peak-load-pricing* is om optimaler gebruik te maken van de totaal beschikbare capaciteit en dus de vraag meer te spreiden. Men gaat mensen die prijsgevoeliger zijn verschuiven naar een periode waarin er meer vrije capaciteit beschikbaar is. Aandacht voor verandering van (koop)gedrag en de monitoring hiervan is essentieel (Vanaerde Consulting, 2011b, p. 29).

In vele sectoren hanteert men de techniek van *peak-load pricing*. Een voorbeeld hiervan is terug te vinden in de prijszetting van NTGent. Het publiek is namelijk bereid om op zaterdag €1,- meer te betalen dan op andere dagen (Melens, 2014). Een ander voorbeeld is de prijs voor een voorstelling in de namiddag lager te zetten dan in de avond.

Daarnaast zijn er in *profit*-sectoren ook veel voorbeelden terug te vinden. Energie- en telefoonbedrijven werken vaak met verschillende tarieven. Men biedt de klanten de mogelijkheid om een vast tarief te nemen of een variërende prijs op basis van gebruik op piek- en dal momenten; voordelig bellen in het weekend, goedkoper elektriciteitstarief 's avonds na 23u, idee om heffing in te voeren bij wegverkeer op spitsmomenten, duurdere reizen in het hoogseizoen, actieparks die een hogere prijs vragen bij verwachte drukke dagen en lage bij dagen die minder in trek zijn, enzovoort (Peak-load pricing, 2013). De CC en GC uit de steekproef differentiëren momenteel niet in hun ticketprijzen op basis van tijd.

Een belangrijke voorwaarde om prijsdifferentiatie op basis van tijd toe te passen, is dat men een voorstelling minstens twee keer in het programma opneemt. Deze methode komt regelmatig voor bij organisaties binnen het kunstendecreet die zelf ook een producerende opdracht hebben. Ze stellen hun programma meer samen op basis van series. In de sector van CC en GC is het minder voorkomend dat een voorstelling meerdere malen wordt gespeeld in eenzelfde periode.

Echter vinden een aantal cultuurcentra het interessant om dit in de toekomst vaker te doen wanneer men er zeker van is dat de extra geboekte voorstellingen zullen renderen. Op deze manier kan men onderhandelen over de uitkoopsom én kosten besparen op techniekersuren.

CC Zwaneberg gaat volgend seizoen een aantal keer experimenteren met het aanbieden van een voorstelling zowel in de namiddag als avond waarbij de namiddag voorstelling iets goedkoper is. Dit kan men verwezenlijken doordat men kosten bespaard op de tweede voorstelling. Hiermee wil het CC een breder en groter publiek bereiken dan wanneer men de voorstelling enkel in de avond plaatst. *“Er zijn altijd mensen die je laat liggen die niet zullen komen en er zullen er een aantal zijn die inderdaad zeggen van ik kan ook in de namiddag en ik zie dat het goedkoper is”* (Bourgeois, 2014: interview).

Proost (2014: interview) geeft ook aan dat het enerzijds niet evident is om een zaal op zondag te verhuren wanneer deze op zaterdag reeds bezet is. Daarnaast merken ze ook dat een zondag minder populair en dus een moeilijker moment is dan een zaterdagavond. Hierin zien ze de mogelijkheid om de prijs op zaterdag duurder te maken dan bijvoorbeeld op zondag, in analogie met NTGent. Ze doen dit momenteel niet omdat ze vrezen dat een zondag dan sneller zou vollopen en dat een zaterdag dan moeilijker wordt. Daarnaast zijn ze bang voor het mogelijk effect dat de regio meer zou meespelen en doorwegen. Dat het publiek dan wel sneller naar andere centra in de regio zouden gaan waar men dezelfde voorstelling goedkoper aanbiedt o.a. doordat deze een grotere zaalcapaciteit hebben. Momenteel kiezen ze ervoor om zowel zaterdag als zondag dezelfde prijs, wel een hoge prijs, te zetten met als gevolg dat zondag minder snel uitverkoopt.

De consequentie hiervan is wel dat er een deel van het potentieel publiek misschien niet participeert doordat de BTB lager ligt dan de gezette ticketprijs of een deel extra inkomsten laat liggen doordat de BTB hoger ligt. Burny (2014: interview) vindt dit een belangrijke sterkte van deze techniek aangezien men hiermee dichter kan aansluiten bij de individuele BTB. Hij is zelf voorstander om te experimenteren bij populaire voorstellingen waar mensen over het algemeen bereid zijn om meer te betalen, deze drie maal te plaatsen (bijvoorbeeld donderdag, vrijdag en zaterdag) en op donderdag een lagere prijs te vragen en op zaterdag een aanzienlijk hogere prijs. Echter is intern CC Mechelen niet iedereen overtuigd. Binnen CC en GC is er voornamelijk de bekommernis dat iedereen dan per definitie als eerste keuze de laagste prijs neemt.

Hierbij komen we tot een andere belangrijke voorwaarde: er dient een waardeverschil te zijn voor het publiek. Sommige respondenten vinden het eerder vreemd om bijvoorbeeld een vrijdag of een zaterdag duurder te maken dan een doordeweekse avond. Zo werken een aantal centra met een vaste dag in de week per discipline. Hierdoor kan men niet per definitie door de week een goedkopere prijs vragen dan in de weekends aangezien elke avond gelijkwaardig is. Het heeft dan geen nut om prijsverschillen toe te passen. Claessens (2014: interview) geeft aan zelf liever op een donderdagavond naar een voorstelling te gaan. Daarnaast is het afhankelijk van ieder zijn persoonlijke agenda.

Bourgeois (2014: interview) vindt dat er een grote mate van onvoorspelbaarheid moet meespelen om een voorstelling op een weekavond bijvoorbeeld goedkoper te zetten. Enkel als er nood is om de prijs te verlagen is dit wenselijk. Bijvoorbeeld een klassieke muziek voorstelling die enkel nog op een andere dag kan doorgaan dan op de vaste avond in de week of weekend. Daarnaast merkt Bourgeois op dat het publiekssegment dat geïnteresseerd is in klassieke muziek over het algemeen minder geneigd is om door de week te komen. Ter compensatie heeft CC Zwaneberg toen besloten om de prijs lager te zetten dan de vaste prijs die ze hanteren voor klassieke muziek.

Wel zien we dat diverse CC en GC de techniek van prijsdifferentiatie o.b.v. tijd toepassen op de tarieven van verhuur van infrastructuur. Een eerste voorbeeld is de verdubbeling van vergoedingen op zon- en feestdagen (CC De Plomblom, s.d.; Gemeenteraad Leuven, 2005). Men gaat op deze manier de hogere personeelskost doorrekenen aan de huurder. Een tweede

voorbeeld is terug te vinden in de verhuurtarieven van CC De Werft. Het is goedkoper om overdag (tot 18 uur) te huren dan op een avond. Tot slot zetten CC De Werft en CC Zwaneberg de infrastructuurtarieven door de week goedkoper, dan in het weekend (Cultuurcentrum De Werft, 2008; CC Zwaneberg, 2014).

4.7.1 Lunch, late night en matinee

Braakland/ZheBilding werkt vanaf het seizoen 2013-2014 met drie nieuwe formules waarbij de prijs het gevolg is van de moeilijkheidsgraad van het moment. De prijs zal hierbij goedkoper zijn op de moeilijkere momenten. Moeilijk wordt afgeleid van de publieksopkomst: *“Hoe minder volk dat er komt, hoe moeilijker het is om te komen”* (Bosmans, 2014: interview). Het hoofddoel dat Braakland/ZheBilding vooropstelt is om een ander publiek te bereiken of mensen te bereiken op andere momenten dan tijdens gewoon de klassieke avondvoorstellingen. Ze willen mensen de kans geven om op een ander moment naar theater te komen kijken. Ze wensen dus via de drie formules een meer divers publiek te bereiken.

Bijvoorbeeld de lunchvoorstellingen kosten standaard €10,-. De *late night*-voorstellingen zijn ook goedkoper, nl. €12,- i.p.v. €16,-. Dit heeft o.a. te maken met het feit dat deze gericht zijn op studenten. Verder zijn er veel mensen die het vervelend vinden om al tegen 20u naar een voorstelling te gaan; werken, eten voorzien voor de kinderen, afwassen, wachten op de babysit, vertrekken enzovoort. De matinee is tot slot duurder (€18,-) omdat er veel extra voordelen zijn en men op dit moment veel meer op zijn gemak is. Men moet zich over het algemeen minder haasten. De kinderopvang bij de matinee is eigenlijk niet betalend, hoewel deze hogere prijs wel voor verwarring kan zorgen.

Het systeem moet volgend seizoen wel even worden herbekeken omdat Braakland/ZheBilding werkt bij deze formules met vaste prijzen waar geen extra kortingen op worden gegeven. 30CC, waarmee Braakland/ZheBilding nauw samenwerkt op vlak van prijszetting en promotie, geeft aan studenten last minute 50% korting, waardoor €12 nog best duur is.

Naar de lunchvoorstellingen komen voornamelijk mensen die in de buurt van OPEC werken en tijdens hun middagpauze naar een voorstelling komen. De mensen die reeds geweest zijn, waren heel positief. Ook mensen die thuisblijven en waarvoor het even gemakkelijk is om

overdag te komen, nemen al sneller een lunchvoorstelling. Soms komen er ook studenten in schoolverband.

Bosmans (2014: interview) geeft aan dat het niet gemakkelijk was voor hen om publiek te trekken. Tijdens het huidige seizoen hebben ze enkel hun receptieve werking nl. 'soloslim', een reeks monologen, in deze formules opgenomen. Braakland/ZheBilding beschikt niet over de juiste communicatiekanalen. Vanaf volgend seizoen gaan ze deze formules toepassen op hun eigen voorstellingen die in het programma van 30CC zijn opgenomen en dus via de communicatiekanalen van 30CC worden verspreid. De matinee zat al wel vorig seizoen in het programma van 30CC. Bosmans merkte dat de matinee die altijd op zondag is, moeilijker vol liep. Het was steeds de laatste moment die gekozen werd. Bij avondvoorstellingen en *late night* zit ook nog een verschil. Braakland/ZheBilding merkt dat donderdagen en vrijdagen makkelijker lopen dan een zaterdag avond. Op zaterdag is misschien de concurrentie groter.

Volgens Bosmans (2014: interview) heeft het ook veel met gewoonte te maken. Mensen in Leuven zijn het niet gewoon om op zondagnamiddag naar toneel te gaan. Mensen die geweest zijn, zijn altijd heel tevreden ook over de kinderopvang. Er hangt volgens Bosmans ook een andere sfeer, mensen komen meer op hun gemak binnen, minder gejaagd.

4.8 Prijsgevoeligheid

Vanaerde Consulting (2011b, p. 31) raadt aan om 'hurdles' of drempels in te bouwen die doorgaans moeilijker te nemen zijn door mensen met een hogere BTB die niet prijsgevoelig zijn. Via deze methode gaan bezoekers zichzelf indelen in klantensegmenten met een verschillende BTB. Wie de drempels neemt is sterk prijsgevoelig met als gevolg dat kortingen hen wél stimuleren om te participeren. Van Cayseele (2010, p. 330) spreekt hierbij over prijsdiscriminatie door zelfselectie. Voorbeelden van *hurdles* zijn: een korting wanneer men tickets komt ophalen op maandagavond tussen 18u en 20u of acties waarbij men coupons dient uit te knippen inruil voor een voordeel.

Zoals reeds aangegeven in 'prijs differentiatie o.b.v. plaats van aankoop' geven sommige cultuur- en gemeenschapscentra de keuze om via online aankoop het ticket zelf af te printen of door het cultuurcentrum die de tickets dan opstuurt. GC De Leest stuurt automatisch tickets

op waarvoor een verzendingskost wordt aangerekend, maar biedt ook de mogelijkheid om deze extra kost te vermijden wanneer men het expliciet vermeld dat ze de tickets aan de balie komen ophalen.

In CC De Brouckere kennen ze een **GINTER-korting** toe. Deze is voortgevloeid uit een intergemeentelijke samenwerking van Middelkerke, Gistel, Middelkerke, Kortemark, Torhout en Zedelgem. Het is een systeem waarbij men een bon kan uitknippen vanachter in het Ginter-programmaboekje. Daarmee kan men een voorstelling in een cultuur- of gemeenschapscentrum bijwonen in een andere gemeente aan €2,5 korting. In eigen gemeente kan men gaan kijken aan €1,5 reductie. Het systeem wordt momenteel herwerkt aangezien men er gemakkelijk misbruik van kan maken. Voor CC De Brouckere is het ook minder interessant aangezien het niet cumuleerbaar is met andere kortingen. De andere gemeenten hebben enkel een gemeenschapscentrum en werken niet met abonnementen en andere kortingen (Bardoel, 2014; Mestdagh, 2014: interview).

Een tweede manier om in te spelen op de prijsgevoeligheid zijn *pre-sales periods* waarbij men bijvoorbeeld in ruil voor het aankopen van tickets reeds in een bepaalde maand een voordeel ontvangt (Vanaerde Consulting, 2011b, p. 31). Het abonnement-systeem waarbij men vroeger kan boeken en ook korting krijgt bij aankoop van meerdere voorstellingen tegelijk, de vriendenpas met vroegboekmogelijkheid en de techniek vvk/kassa zijn vormen van een *pre-sales period*.

Een ander voorbeeld is het concept van de '*Sirene Sales*' waarmee een 34-tal culturele instellingen in Nederland werken. Het idee is oorspronkelijk van de Rotterdamse Schouwburg, waarvoor ze in 2011 de 'Gouden Struis' wonnen; de Nederlandse prijs voor beste theatermarketing(campagne). Elke eerste maandag van de maand gaan om 12u stipt de sirenes bij de instellingen. Vanaf dit moment kunnen mensen voor één specifieke voorstelling, die om 12u stipt via de website wordt aangekondigd, een toegangkaart kopen aan 50% reductie gedurende 24 uur. Men gaat wel een limiet van bijvoorbeeld 100 kaarten zetten die ze aan het Sirenetarief aanbieden. Het Sirenetarief is daarnaast niet cumuleerbaar met andere kortingen en geldt niet voor reeds gereserveerde kaarten. Kaarten van de *Sirene Sales* kunnen zowel gekocht worden via de website als aan de kassa telkens vanaf maandag 12u tot dinsdag 12u en dit zolang er kaarten in voorraad zijn (Rotterdamse Schouwburg, 2014).

4.9 Waarde differentiatie o.b.v. plaats

Dit principe houdt in dat men verschillende prijzen aanbiedt naargelang de plaats in de zaal (Kotler & Scheff, 1997, p. 233).

4.9.1 Rangindelingen

De historische theaterzalen en schouwburgen werkten reeds met verschillende rangindelingen; staanplaatsen, balkons, loges, ... (Langeveld, 2007, p. 165). Deze vorm van prijsdifferentiatie is daarnaast veel voorkomend in de sector van vervoersmaatschappijen. Enerzijds bieden ze hun diensten aan basistarief aan via de formule *economy* of ook wel *second class*-plaatsen genoemd. Anderzijds kan men opteren voor *business* of *first class*-plaatsen die meer luxe bieden (KLM, s.d.; NMBS, s.d.).

Enkel 30CC werkt momenteel met verschillende prijsrangen in de Stadsschouwburg omdat de zichtlijnen niet overal optimaal zijn (Bosmans, 2014: interview). Andere cultuur- en gemeenschapscentra zien zich niet genoodzaakt om dit systeem toe te passen omdat ze eerder een kleine zaal hebben en de zichtlijnen en de geluidskwaliteit bijna overal even goed zijn. Volgens Langeveld wordt er bij deze redenering geen rekening gehouden met de beleving van de bezoeker. Echter wijst hij er wel op dat het essentieel is dat er voor de bezoeker een merkbaar verschil is tussen de verschillende prijsrangen (Langeveld, 2007, pp. 156, 169).

De schouwburg zaal van CC de Kollebloem is bijvoorbeeld een rechte box. Er is gewoon geen argumentatie om te zeggen deze rij of zetel is beter of slechter dan de andere (Defoor, 2014: interview). De echt slechte zetels en rijen worden in CC en GC meestal gewoon niet verkocht of enkel wanneer een voorstelling helemaal is uitverkocht. De mensen die deze zitjes nemen worden op voorhand op de hoogte gebracht van de slechtere kwaliteit en zijn aan een lager tarief te koop.

CC Mechelen heeft ooit wel gewerkt met rangen, maar men heeft in de loop der tijd besloten om deze af te schaffen. Burny geeft aan dat dit vooral in grotere zalen met balkon of zijkant makkelijker te bepalen is. De Stadsschouwburg van CC Mechelen heeft geen *gradain* waardoor de achterste zitplaatsen minder goed zijn en ook het balkon komt redelijk ver naar voor. Om deze redenen heeft het CC ooit beslist om de laatste rijen goedkoper aan te bieden. Het CC

merkte dat bezoekers bij minder populaire voorstellingen de goedkoopste rang vanachter namen omdat ze wisten dat men nog naar voor kon schuiven.

Daarnaast vond CC Mechelen, omdat er in de zaal geen afscheiding was, het heel arbitrair om te zeggen van de drie laatste rijen moeten minder betalen maar de vierde laatste rij wordt wel aan standaardtarief op de markt gezet. Daarom is CC Mechelen afgestapt van dit systeem. Burny zelf vindt wel dat men als CC rangen kan afbakenen maar binnen de staf is er geen eensgezindheid over. Bij dure voorstellingen waar je al €30,- moet vragen om break-even te draaien is het moeilijk om nog een hogere prijs te vragen volgens Burny en lager is ook niet haalbaar (Burny, 2014: interview).

Net als Burny vinden Bosmans, Bourgeois, Mestdagh, Proost en Van den Broeck (2014: interview) het op zich wel een interessant systeem om meer eigen inkomsten uit de zaal te halen. Door meer prijsrangin te bouwen kan men zowel mensen die meer bereid zijn om te betalen voor betere plaatsen als mensen die minder willen betalen omdat het te duur is aanspreken. *“Mensen willen ook heel graag meer betalen om van voor te zitten. Dus als ze dat willen, waarom zou je dat niet laten doen?”* (Bosmans, 2014: interview). In CC De Werft zijn ze bezig met formules te ontwikkelen die hierop inspelen. Echter over hoe het concreet eruit zal zien is nog geen eenduidigheid (Proost, 2014).

Echter zijn er een aantal elementen die CC en GC tegenhouden. Zoals CC Mechelen reeds ondervond, vrezen ook vele CC en GC dat het publiek bij minder populaire voorstellingen eerder het goedkoopste tarief gaan kiezen. Mensen gaan er dan vanuit dat ze wel naar voor kunnen schuiven wanneer de zaal niet uitverkocht is.

Daarnaast merkt Van den Broeck (2014: interview) op dat wanneer men een verkeerde waarde inschatting maakt en de duurdere prijscategorie voor de betere plaatsen maar niet verkocht geraken en de minder dure wel, dan is het niet evident om de prijzen nog aan te passen. De zaal is dan maar vreemd ingevuld. Hij geeft aan dat het moeilijk is om hier flexibel op in te springen. *“Als je al tickets verkocht hebt en je gaat dan een andere prijsstructuur hanteren, wat ga je dan doen naar de mensen die al tickets hebben?”* (Van den Broeck, 2014).

Verder is het ook belangrijk om bewust te zijn van de gevolgen van deze vorm van waarde differentiatie. Men gaat deels stigmatiserend werken door mensen die minder kunnen betalen voor een ticket ook per definitie op slechtere plaatsen te zetten in de zaal. Als men deze 'kwetsbare' groepen zoals o.a. studenten die met een cultuurcheque betalen tickets geven voor in principe slechte plaatsen waar men bijvoorbeeld een deel van het podium niet kan zien, werkt dit niet motiverend en stimulerend.

Een andere keerzijde van dit systeem is als mensen zelf hun zitplaats kiezen dat de zaal niet systematisch wordt gevuld. Daarnaast is het ook voor de artiest niet aangenaam wanneer men voor een zaal die zeer verspreid zit moet performen. CC Zwaneberg heeft er voor gekozen om mensen niet zelf hun zetel te laten kiezen omdat ze het dus belangrijk vinden dat ze hun zaal modulair kunnen gebruiken. Als de zaal niet uitverkocht is willen ze de zaal kunnen verkleinen zodat het intiemer en gezelliger wordt voor de aanwezigen. Men gaat constant op een andere schaal werken afhankelijk van de voorstelling. Voor grote concertzalen die constant op hun maximumcapaciteit spelen, werkt dit systeem zeker.

4.9.2 Green seats

Braakland/ZheBilding speelt met het idee om een aantal '*green seats*' in te voeren. De zaal in OPEK heeft allemaal gekleurde zetels. Men heeft ervoor gezorgd dat er over de zaal verspreid steeds twee groene zetels naast elkaar staan. Braakland/ZheBilding heeft het idee om mensen de keuze te laten, zoals vliegtuigmaatschappijen doen, om bijvoorbeeld €2,- meer te betalen voor een *green seat*. Het geld dat men daarmee ophaalt wil men investeren in groene maatregelen in het gebouw zoals isolatie van ramen, groene spots, milieuvriendelijk vervoer enz. Daarnaast is het de bedoeling dat Braakland/ZheBilding een partner vindt die het bedrag dan wil verdubbelen (Bosmans, 2014: interview).

Deze formule willen ze invoeren voor mensen die bereid zijn om meer te betalen en op deze manier ook weten waarvoor ze meer betalen dus waarvoor het geld concreet dient. Braakland/ZheBilding is momenteel bezig met een aantal gesprekken te voeren met andere organisaties; zowel in huis met de partners, de eigenaar van het gebouw aangezien ze OPEK momenteel huren en tot slot zijn ze investeerders aan het zoeken om het bedrag te verdubbelen. Er zijn dus nog heel wat technische zaken die uitgedoktert dienen te worden voordat de *green seats* werkelijkheid zijn (Bosmans, 2014: interview).

4.10 Waarde differentiatie via tiering (het *good-better-best*-principe)

Het principe van tiering is een veel gebruikte prijstechniek waarbij men de potentiële koper een keuze aanbiedt dat tevens dient als basis van vergelijking. Men gaat hierbij bewust het keuzeaanbod beperken tot twee à drie mogelijkheden om *overload* te vermijden. Vergelijking wordt mogelijk gemaakt door verschillende versies van een product of dienst te ontwikkelen en dit op basis van waardeverschillen. De waarde wordt daarbij doorvertaald in de prijs. In onze directe omgeving is het principe van tiering terug te vinden onder verschillende benamingen: *good, better, best; economy, standard, premium*; brons, zilver, goud; consument, professional, expert enzovoorts (Gray, 2012; Vanaerde Consulting, 2011b, p. 33).

Om het tiering principe te kunnen toepassen is het belangrijk stil te staan bij een aantal vragen en hierop ook een antwoord te formuleren. Ten eerste is het noodzakelijk om een duidelijk zicht te hebben op wat nu de basisdienst is die men aanbiedt. De tweede dient men stil te staan bij de vraag: 'wat is de kern van de basisbeleving'. Tot slot is het essentieel om na te denken over wat mogelijke extra's kunnen zijn zonder dat deze een te grote financiële investering vragen (Vande Cauter, 2012b, p. 94).

In CC en GC maakt men geen gebruik van deze prijstechniek. De vriendencategorieën van BZB die reeds uitvoerig besproken werden in deel '4.3.2 Vriendenpas' zijn hier wel een voorbeeld van. De bibliotheek van Geel past het *good-better-best*-principe wel in de praktijk toe. Enerzijds bieden ze een basisabonnement aan voor één jaar tegen de prijs van €10,-. Voor deze prijs mag men 10 stuks uitlenen per keer voor maximum drie weken. Daarnaast geeft deze prijs recht op een verlengtermijn van drie weken. Met het basisabonnement kan men ook audiovisueel materiaal uitlenen. Dit basisabonnement staat voor '*good*'. Naast het basisabonnement biedt de bibliotheek van Geel ook een 'extra abonnement' aan ter waarde van €20,-. Via dit abonnement kan men 20 stuks per keer uitlenen gedurende vier weken lang. Verlengen is dan mogelijk tot vier weken extra. Bij het extra abonnement krijgt men tot slot een extra bibpas. Het extra abonnement vormt de '*better*' versie, speciaal ontwikkeld voor het publiek met een hogere BTB. De Bib Geel moet tevens geen zware investeringen doen zoals bijvoorbeeld in mankracht of productiekosten om deze '*better*' versie aan te bieden (Vande Cauter, 2012b, p. 94).

4.11 Waarde differentiatie via bundeling producten en opties

Organisaties kunnen daarnaast gaan differentiëren in waarde ten eerste via een bundeling van producten of diensten zoals bijvoorbeeld combi-tickets. Deze hebben voornamelijk tot doel om een hogere omzet te genereren en daarnaast meer producten of diensten te verkopen. Ten tweede kan men ook aan waarde differentiatie doen door opties te gaan bundelen zoals bijvoorbeeld VIP-pakketten samenstellen met daarin parking, drankje, backstage enzovoort. Deze hebben tot doel hogere marges te creëren en meer inkomsten te genereren (Vanaerde Consulting, 2011b, p. 34-35).

4.11.1 Product bundling

CC de Kollebloem werkt met WIJlandtickets sinds 2007. WIJlandtickets zijn enkel voor jongeren onder de 26 en zijn beperkt tot tien gereserveerde plaatsen per voorstelling. CC de Kollebloem selecteert zeven voorstellingen uit het aanbod. De tickets worden verkocht aan jongerentarief en men krijgt er daarnaast een gratis filmticket bovenop. Het CC merkte namelijk dat de participatie aan het filmaanbod daalde. CC de Kollebloem kiest ervoor om dit te beperken tot tien plaatsen per WIJlandvoorstelling om er een exclusieve toets aan te geven. Defoor geeft aan dat wanneer ze 20 tickets zouden aanbieden deze waarschijnlijk ook zouden verkopen (Defoor, 2014: interview).

Dubbelspel is een concept van 30CC en STUK waarbij ze een aantal boeiende dubbelprogramma's bundelen. Concreet gaat men een voorstelling dat doorgaat in de Schouwburg koppelen aan een voorstelling in STUK. De voorstellingen worden samengebracht op basis van gezelschap, regisseur of inhoud. Men voorziet een voordeligere prijs en zeker naar abonnees toe (30CC, 2014).

Daarnaast werkt 30CC regelmatig met COMBItickets. De voorstelling 'Waumans en Victoria's groot internationaal literair variété spektakel' dat verspreid is over twee dagen, gaat men tickets aanbieden per avond voor €11,-. Daarnaast biedt men ook de mogelijkheid om tegen €16,- beide dagen te komen. Dit is een aanzienlijk voordeel van €8,-. Bij de CD-voorstelling van 'iet me ziel' biedt men enkel combitickets aan voor de voorstelling inclusief CD (30CC, 2013).

Braakland/ZheBilding speelt volgend seizoen een locatievoorstelling in museum M in Leuven. Hiervoor bieden de organisaties combi-tickets aan. Mensen kunnen kiezen of men een ticket koopt voor alleen de voorstelling of de voorstelling inclusief bezoek aan het museum. Inclusief is het €3,- extra. Geven deze keuze omdat er ook veel Leuvenaars zijn die M-ambassadeurs zijn en gratis naar het museum kunnen (Bosmans, 2014: interview).

De thema-abonnementen zijn hier ook een voorbeeld van. CC Diest werkt sinds seizoen 2014-2015 met een aantal proefpakketten. Hiermee wil men mensen stimuleren om minder bekend aanbod te laten ontdekken door een voordelige prijs aan te bieden. Het aantal beschikbare proefpakketten is daarnaast beperkt. Ze bieden drie verschillende pakketten aan: ontspannerspakket t.w.v. €27, fijnproeverspakket t.w.v. €27 (beide kosten €9/voorstelling) en tot slot het SWAG!PAKKET voor jongeren onder de 21 t.w.v. €21,- (€7/voorstelling) (CC Diest, 2014).

Als we kijken naar de verhuurtarieven zien we bij enkele CC en GC dat wanneer de gebruiker de infrastructuur voor meerdere dagen huurt er een voordeligere prijs wordt voorzien. Er is sprake van een reductie van bijvoorbeeld 20% op de totaalkosten in CC de Kollebloem (CC de Kollebloem, s.d.). Ook in CC De Brouckere is een gelijksoortige regeling. Bij de huur van een zaal voor minimum drie opeenvolgende dagen geven ze een korting van 50% op de totale kosten (CC de Brouckere, 2013). In CC De Werft bieden ze de keuze om zalen te huren in de dag of avond. Daarnaast bieden ze ook een combitarief aan (dag + avond) dat goedkoper is dan apart (Cultuurcentrum De Werft, 2008).

4.11.2 Option Bundling

Momenteel werkt enkel CC de Kollebloem met VIP-tickettarieven. Zoals reeds besproken heeft CC Zwaneberg in haar sponsorwerking wel een VIP formule geïntroduceerd. CC Diest werkt niet met aparte tarieven maar gaat bij speciale gelegenheden wel een VIP-pakket aanbieden, maar geen verschillende ticketprijs zetten. Iedereen die intekent voor de voorstelling krijgt een VIP-behandeling. Bijvoorbeeld bij speciale gelegenheden zoals met Valentijn gaat men extra waarde toevoegen door samen te werken met een patissier uit de omgeving zodat ze die avond een chocolaatje kunnen aanbieden (Van den Broeck, 2014: interview).

De VIP-tickets van CC de Kollebloem zijn exclusiever dan de losse ticket aangezien ten eerste er veel minder van beschikbaar zijn. Daarnaast gaat men extra waarde toevoegen aan de tickets via bijvoorbeeld een *meet & greet* zoals CC De Kolleblom deed bij het concert van Milk Inc. Dit kan ook via een diner voor of na de voorstelling, een ticket inclusief drankje en parking, enz. Bijvoorbeeld bij het 'SuperDeluxe abonnement' van CC de Kollebloem zit in de prijs een drankje vervat (Defoor, 2014: interview). Verder gaat men een hogere prijs zetten op een VIP-ticket dan een gewoon ticket. Het opzet van een VIP-ticket is om met relatief weinig kaarten, veel middelen te genereren. Bijvoorbeeld kostte een gewoon ticket €10,- voor Milk Inc en een VIP met meet & greet €40,-. Dit is maal vier. Momenteel doet CC de Kollebloem dit enkel bij grote evenementen. Defoor zou graag meer surplus kaarten naast de basisprijs inbouwen om de eigen inkomsten verder te maximaliseren.

'Kunst Koffie en Koeken' is een concept dat CC De Werft sinds 2006 bij expo's toepast en ondertussen ook overgenomen door CC Zwaneberg. Men gaat per expo twee edities van 'Kunst Koffie en Koeken' organiseren. De bezoekers worden dan rondgeleid door een deskundige gids. Achteraf kan men de expo nabespreken in het cultuurcafé met een koffie en een koffiekoek. Over het algemeen zijn tentoonstellingen in CC en GC gratis om de toegankelijkheid optimaal te houden. Bij 'Kunst Koffie en Koeken' rekent men een prijs aan van €5,- en €4,- voor de vrienden.

Tot slot is de vriendenpas met haar extra waarde een mooi voorbeeld van '*option bundling*'. Braakland/ZheBilding legt voornamelijk de nadruk op inhoudelijke meerwaarde. Men krijgt vaak een glaasje 'gratis' aangeboden, maar voornamelijk de gesprekken die worden gevoerd tussen de vrienden primeert.

4.12 Waarde differentiatie via opties en toeslagen

Tot slot kunnen organisaties gaan werken met verschillende opties en toeslagen zoals voor parking of drank-pasje (Vanaerde Consulting, 2011b, p. 38). In CC De Brouckere voorzien ze vooraf bij een 9-tal voorstellingen tijdens het seizoen 2013-2014 gratis inleiding (Cultuurcentrum De Brouckere, 2013). Een ander voorbeeld van waarde differentiatie in de sector is 'Het Zotte Zitje' van GC De Leest. Het zotte zitje verhuist per voorstelling van locatie. Wie op deze speciale zetel zit is eregast en ontvangt een verrassingsenveloppe. Hierin kunnen

bijvoorbeeld gratis tickets zitten of een etentje in een lokaal restaurant (Vandekerckhove, 2014: interview).

4.12.1 Annulatieverzekering

Een ander voorbeeld uit o.a. de reissector is dat men kan opteren voor een annulatieverzekering tegen een extra prijs. Enkel in CC De Werft kunnen tickets gewoon worden geannuleerd. Men rekent daar wel een administratieve kost voor aan. Men merkte dat toen ze het gratis aanboden hier veel gebruik van werd gemaakt, maar niet om overmachtsredenen. CC De Werft stond het enkel toe bij geldige redenen, maar deze waren niet goed afgebakend. Nu betaalt men terug en probeert men te werken met een tegoedbon. Wanneer men terugbetaald wil worden, gaat CC De Werft een vrij hoge administratieve kost aanrekenen. CC De Werft werkt ook met een kredietlijn, dus het wordt niet uitbetaald en men kan het opnemen bij andere voorstellingen (Proost, 2014: interview).

in CC Muze worden tickets nooit terugbetaald maar kan men wel een tegoedbon krijgen. Echter dient men wel een administratieve kost te laten vallen. Enkel indien er een gegronde reden voor is kunnen tickets worden geannuleerd in CC Muze. Dit wordt per reden bekeken en ook voor trouwe klanten wordt dit al sneller gedaan. Deze dienst communiceren ze via 'praktische zaken' in tijdschrift (Cuyx & Riebus, 2014: interview).

CC De Brouckere deed dit vroeger wel gratis. Men ging gewoon tickets bestellen en naargelang men zin had kreeg het CC tickets terug. Momenteel kan annuleren net zoals in CC Mechelen, CC Diest en GC De Leest enkel bij overmacht en bij trouwe klanten. CC De Brouckere en CC Mechelen betalen tickets niet terug maar ruilen enkel voor andere tickets of een waardebon. Men communiceert ook niet dat annuleren mogelijk is (Bardoel, 2014; Burny, 2014; Van den Broeck, 2014: interview). GC De Leest neemt wel bij uitverkochte voorstellingen tickets terug tot drie dagen op voorhand. Deze worden ook terugbetaald (Cultuurhuis De Leest, 2014).

In CC de Kollebloem en CC De Plomblom kunnen tickets niet worden geannuleerd. Claessens (2014: interview) geeft aan dat dit ten eerste boekhoudkundig niet gaat aangezien met betaalde tickets niet meer uit het systeem kan halen. Anderzijds vindt hij het moeilijk om daarmee te beginnen, als men het voor één iemand doet dat gaat men het voor iedereen moeten doen. Een organisatie moet ook de garantie hebben dat mensen gaan komen.

4.12.2 Zetelkeuze

Als CC en GC de service geven van het zelf kiezen van een zitplaats, wordt dit bijna altijd gratis aangeboden. De gevestigde bezoekers staan er meestal ook op om zelf een plaats te kunnen kiezen. De bezoekers zijn daar misschien wel toe bereid om ervoor te betalen en hechten daar zeker waarde aan, maar in CC Muze en CC De Brouckere wordt deze service bewust niet vertaald in de prijs (Bardoel, 2014; Cuyx & Riebus, 2014: interview).

In CC De Brouckere kunnen mensen die aan de balie komen de zitplaatsen kiezen. Telefonisch of online is er deze mogelijkheid niet en gaat het over *best available seats*. Er zijn mensen die liever een zijkant willen omdat ze bijvoorbeeld niet graag in het midden zitten of meer beenruimte willen. Of gewoon heel graag op een bepaalde plaats zitten (Bardoel, 2014: interview).

Voor de film kan men bij het bestellen van een ticket zelf een zetel kiezen in CC de Kollebloem. Bij andere voorstellingen heeft het CC gemiddeld een bezettingsgraad van 85%. Men vindt het belangrijk om de zaal dan optimaal te vullen, wat niemand beter kan dan een computer. Vandaar dat er geen zetelkeuze wordt gegeven (Defoor, 2014: interview).

Braakland/ZheBilding werkt in eigen zaal steeds met ongenummerde zetels. Bosmans merkt dat sommige mensen zelfs bereid zijn om geld te geven om eerder de zaal binnen te kunnen en hun plaats te kiezen. Enerzijds kunnen ze hier wel extra inkomsten uit halen, maar anderzijds stelt Bosmans zichzelf de vraag of ze dit soort gedrag wel willen cultiveren vanuit de organisatie (Bosmans, 2014: interview).

4.12.3 Supplementen bij verhuur van infrastructuur

Bij de tarieven voor verhuur valt op dat CC en GC regelmatig werken met opties en toeslagen. De sector kampte met het probleem dat wanneer men gratis materiaal en techniek ter beschikking stelde, huurders alles nodig hadden. Daarom besloten veel CC en GC om een prijs te koppelen aan bepaalde diensten zoals techniekersbijstand, gebruik van materiaal, gebruik vestiaire enz. In het begin kwamen er veel reacties op het invoeren van supplementen voor verhuur van materiaal bij CC Mechelen. Echter vond het CC en het bestuur het van belang dat

de huurders zich ook bewust waren van de grote kost die de infrastructuur en het materiaal meebrengen.

Het werken met supplementen heeft doorgaans het gewenst effect teweeggebracht dat huurders reeds op voorhand nadenken over wat ze nodig hebben. De prijzen voor de huur van materiaal liggen lager dan in de privésector. CC de Plomblom gaat ook bij de supplementen prijsdiscriminatie toepassen naargelang de gebruiker. De supplementen zijn twee maal zo duur voor commerciële gebruikers als voor niet-commerciële gebruikers (CC De Plomblom, s.d.). Daarnaast zorgt de toeslag er ook voor dat CC en GC een reserve kunnen opbouwen voor de aankoop van nieuw materiaal (Van den Broeck, 2014: interview).

De meerkost voor cultuur- en gemeenschapscentra om eigen techniekers na een bepaald uur te laten werken, wordt over het algemeen doorgerekend aan de huurder. Wanneer men de infrastructuur niet achterlaat zoals beschreven in het retributiereglement en het dus 'abnormaal bevuild achterlaten' gaan CC en GC de extra kosten aan poets doorrekenen aan de gebruiker met soms daarbovenop een vast bedrag voor niet naleving van het contract. Verder bieden CC en GC vaak de mogelijkheid om gebruik te maken van hun ticketsysteem. Hiervoor rekenen ze een toeslag aan die de administratieve- en verzendingskosten dekt maar niet de personeelskosten.

Tot slot moeten gebruikers in CC De Werft en CC Zwaneberg extra betalen indien ze werken met een toegangsprijs. CC De Werft werkt met prijscategorieën die verschillen naargelang de toegangsprijs: gratis, onder de €4,- bedraagt of erboven (Cultuurcentrum De Werft, 2008). CC Zwaneberg werkt sinds 2012 met een toeslag per verkochte en gereserveerde kaart en dit enkel bij commerciële organisatoren. De hoogte van de toeslag is afhankelijk van de hoogte van de toegangsprijs. Bij een toegangsprijs tot €4,- rekent het CC €0,13 per ticket aan. Bij een toegangsprijs tussen de €4,01 en €12,50 betaalt de huurder €0,25 per ticket extra bovenop de huurprijs. €0,50 wordt aangerekend bij een toegangsprijs tussen de €12,51 en €25,- en €1,- bij toegangskaarten boven de €25,01 (CC Zwaneberg, 2014).

Bourgeois (2014: interview) had het gevoel dat deze formule nodig en legitiem was omdat bepaalde commerciële organisatoren veel geld verdienen door evenementen te organiseren in de gemeentelijke infrastructuur en hiervoor eigenlijk weinig in verhouding moesten betalen.

CC Zwaneberg besloot om niet louter de verhuurprijzen voor commerciële organisaties omhoog te trekken omdat dit nadelige effecten zou hebben op de bedrijven die geen 'misbruik' maakten van de lage infrastructuurprijzen. Hierbij hielden ze rekening met sponsors en bedrijven die seminars of congressen organiseerden zonder toegangsprijs te vragen. In het begin kwam wel wat reactie op deze formule, maar ondertussen is deze aanvaard door de doelgroep.

4.13 Anchoring

Het concept '*anchoring*' werd voor het eerst geïntroduceerd door Tversky en Kahneman in het artikel '*Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases*' (1974, geciteerd in Poundstone, 2010, p. 12). Ze voerden een experiment uit bij studenten om het effect van ankerpunten op het beslissingsproces te meten. Tversky en Kahneman maakten hiervoor gebruik van een rad van fortuin met daarop nummers van 1 tot 100. Het rad werd gemanipuleerd om het experiment te vereenvoudigen en bracht enkel twee nummers voort, nl. 10 of 65. Studenten dachten wel dat het rad bij een willekeurig nummer stopte. Dit experiment en later nog vele andere experimenten toonden aan dat een initiële waarde (het anker) functioneert als een mentale maatstaf of vertrekpunt voor het schatten van een onbekende hoeveelheid. Bij het experiment van Tversky en Kahneman was het nummer dat tevoorschijn kwam uit het rad van fortuin het anker.

Het psychologisch effect van *anchoring* en de beïnvloeding van het consumentengedrag en het besluitvormingsproces werd ook verder onderzocht vanuit marketingoogpunt en prijszetting. Wiggings-Johnson en Peing Cui (2011, geciteerd in De Corte, 2013c, p. 176) toonden via onderzoek aan dat mensen het meest betalen wanneer er wordt gewerkt met een *suggested price* in plaats van de consument zelf te laten kiezen wat deze wil betalen zoals bij het principe '*pay what you want*'. Mensen zullen niet snel voor de maximumprijs kiezen omdat deze eerder afschrikt. Een minimumprijs doet dit minder, maar zorgt ook voor minder inkomsten. Echter wanneer er een minimum en maximum wordt bepaald, gaan mensen spontaan het gemiddelde tussen het maximum en minimum kiezen ondanks dit nergens wordt verplicht.

We zien ook een aantal voorbeelden terug in de prijszetting van de steekproef die gebaseerd zijn op het *anchoring*-principe. Globaal wordt er door CC en GC rekening gehouden met het

aantal verwachte verkochte tickets aan basisprijs, abonnements- of vriendenprijs en reductieprijs bij de prijsbepaling. In CC Muze en CC Zwaneberg wordt het resultaat van de prijsbepaling gezet als standaardprijs wat in CC Muze de vvk-prijs is (Cuyx & Riebus, 2014: interview). De standaardprijs vormt dan het anker voor elke voorstelling. Echter kan men er ook voor opteren om het prijsanker te wijzigen (Vande Cauter, 2012b, p. 95). Bij de echt populaire genres vormt in CC Zwaneberg de vriendenprijs, die lager ligt dan de standaardprijs, het prijsanker. CC Zwaneberg weet namelijk uit ervaring dat de kans zeer groot is dat de voorstelling reeds uitverkoopt aan vriendentarief (Bourgeois, 2014: interview).

CC De Werft experimenteerde daarnaast reeds met het *anchoring*-principe in haar sponsorbeleid. Vroeger hadden ze een sponsorpakket met één prijs. Voor de tentoonstelling ‘*Middle Gate*’ is CC De Werft gaan differentiëren in het sponsorpakket. *“Niemand betaalt graag heel veel en weinig dat staat dan ook maar een beetje mager dus de meesten kiezen voor de gulden middenweg en je weet dat ook, dus je houdt daar ook rekening mee op de moment dat je dat aanbod samenstelt”* (Proost, 2014: interview). Er zijn een aantal die meer willen betalen. CC De Werft zet het hoogste bedrag niet immens hoog zodat het verschil tussen de hoogste en de middelste niet te groot is. Het verschil tussen het laagste bedrag en het middelste gaat men groter maken. Dit heeft ook te maken met het gegeven van prijselasticiteit van de vraag. Hier gaan we dieper op in het onderdeel ‘effecten van prijszetting en prijsdifferentiatie’ en meer bepaald ‘op publieksbereik’. Proost geeft aan dat men reeds op voorhand weet dat de meeste mensen geneigd zijn om de guldenmiddenweg te kiezen (Proost, 2014: interview).

Tot slot blijkt uit onderstaande tabel die de vraag naar de verschillende ‘vrienden’ categorieën weergeeft, dat de middelste categorie met de vrienden van 8 het meest in trek is. Verder is het aantal vrienden van BZB verviervoudigd in de periode 2010-2013. Hoewel er slechts drie vrienden van 8+ zijn, zorgt dit wel voor wat inkomsten aangezien de prijs dubbel zo hoog ligt als deze van de vrienden van 8. We zien dat in 2013 een aantal bedrijfsvrienden zijn afgehaakt en andere categorieën zijn toegenomen.

Tabel 4: Aantal vrienden van Braakland/ZheBilding per categorie, periode 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Enkel vriendschap zonder kaarten			3	3

Vrienden van 4 (€80)	3	4	15	27
Vrienden van 8 (€120)	10	17	30	36
Vrienden van 8+ (€250)				3
Bedrijfsvrienden	5	7	9	5
Totaal vrienden	18	28	57	74

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens interne documenten Braakland/ZheBilding

5 EFFECTEN PRIJSZETTING EN PRIJSDIFFERENTIATIE

‘Kunnen cultuur- en gemeenschapscentra hun inkomsten verhogen via prijsdifferentiatie zonder dat dit een negatief effect heeft op het publieksbereik?’ Deze vraag staat o.a. centraal in dit onderdeel. Doordat het echter moeilijk is om duidelijk toe te wijzen welke effecten aan welke wijzigingen in het prijsbeleid liggen, worden een aantal algemene tendensen weergegeven. We maken een opsplitsing in dit hoofdstuk tussen de effecten van prijszetting en prijsdifferentiatie op enerzijds de inkomsten en anderzijds het publieksbereik.

Reeds uit onderzoeken en experimenten in de brede culturele sector is gebleken dat men via prijsdifferentiatie zowel de inkomsten kan verhogen als het publieksbereik optimaliseren. Onder andere het onderzoek van Huntington (1993) toonde aan dat zalen die werken met een eenrangstelsel niet het maximale publieksbereik en recette opleveren. Hij deed onderzoek bij 16 theaters die werkten met een eenheidsprijs en maakte de vergelijking met 16 theaters die prijsdifferentiatie toepasten. Zijn besluit luidde dat zalen met een capaciteit tussen 300 en 700 stoelen via prijsdifferentiatie tot 24% meer inkomsten genereerden dan zalen met een eenheidsprijs.

Ook uit het experiment van de Vlaamse Opera komt hetzelfde resultaat. Ze verhoogden de ticketprijzen van de piek-voorstellingen op vrijdag, zaterdag en zondag met €3,-, maar blijven wel de basisprijs behouden door deze in de week aan te bieden. Op deze manier zijn er niet noodzakelijk afhakers op basis van prijs. In de Vlaamse Opera leidde dit tot een verhoging van de inkomsten met €100.000,-. Er was effectief geen participatieverlies en ook geen sprake van gedragswijziging. Het had namelijk mogelijk geweest dat de meerderheid door de week dan naar de Opera zou gaan (Vanaerde Consulting, 2011b, p. 23).

5.1 Op inkomsten

Vooreerst bespreken we in het volgende onderdeel per organisatie binnen de steekproef de evolutie van de inkomstenverdeling over de periode 2009-2012. Wanneer de gegevens van

2013 reeds beschikbaar waren, werden deze ook opgenomen. De inkomsten splitsen we op als volgt² (agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2011):

- **Veronderstelde stedelijke/gemeentelijke bijdrage:** dit is de veronderstelde bijdrage die gemeenten en steden zelf besteden aan het cultuurcentrum. Dit wordt berekend door de uitgaven te verminderen met de inkomsten;
- **Subsidies:** hieronder vallen de enveloppensubsidies en de bijkomende subsidies voorzien in het decreet vanaf januari 2008. Daarnaast rekenen we hieronder ook de andere subsidies van de Vlaamse overheid zoals gezelschappen, kunstendecreet en erfgoed. De subsidies voor bijzondere arbeidsstatuten, provinciale en Europese subsidies worden hier evengoed bijgevoegd;
- **Andere eigen inkomsten:** hieronder worden de rubrieken sponsoring, concessie en allerhande die het agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen hanteert onder geclusterd. Eigen inkomsten uit concessies zijn deze uit het in concessie geven van infrastructuur die onder het beheer van het cultuurcentrum valt zoals bijvoorbeeld een uitbatingvergoeding voor de cafetaria. Onder eigen inkomsten allerhande rekenen we de inkomsten uit verkoop van dranken, uitbating van een cafetaria in eigen beheer, bijdrage voor vestiaire enz.;
- **Verhuur infrastructuur:** dit zijn de opbrengsten uit verhuur van infrastructuur in eigen beheer;
- **Ticketinkomsten:** hieronder rekenen we de inkomsten uit de verkoop van tickets voor de eigen georganiseerde activiteiten.

Verder geven we per organisatie binnen de steekproef de evolutie mee van de (agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, 2011; Bannock, 2003, p. 188 geciteerd in De Corte, 2013c, p. 46):

- **Ticketinkomsten;**
- **Inkomsten uit verhuur van infrastructuur;**
- **Programmatiekosten:** hieronder behoren de uitgaven aan uitkoopsommen, partages, auteursrechten, verzekering, bedrijfsvoorheffing, catering, reis- en verblijfkosten, huur technici, productiekosten tentoonstellingen, huur extra materiaal enz.;

² We opteren ervoor om dezelfde definities te hanteren als in de cijfer rapporten van het agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

- **Kosten aan infrastructuur die toe te wijzen zijn aan de receptieve activiteiten:** dit berekenden we door jaarlijks de totale uitgaven van infrastructuur en uitrusting³ te vermenigvuldigen met het procentuele aandeel van de receptieve activiteiten⁴ op de totale activiteiten. Doordat er sterke fluctuaties zijn in deze kosten door investeringen, zullen hier geen diepgaande conclusies uit getrokken worden.
- **Gemiddelde inflatie:** het begrip inflatie omschrijft het proces van stijging van het algemene prijsniveau met als gevolg dat geld steeds minder waard wordt. De gemiddelde evolutie van de inflatie nemen we mee op om te bekijken of ticketinkomsten en de inkomsten uit verhuur van infrastructuur sneller zijn gestegen dan de inflatie om op deze manier de *productivity lag* deels op te kunnen vangen.

Tot slot bespreken we de dekkingsgraad die we bekomen door de ticketinkomsten te plaatsen tegenover de programmatiekosten. Het beste is wanneer deze dekkingsgraad hoog is, nl. dan worden de programmatiekosten zoveel mogelijk gedekt met de inkomsten uit ticketverkoop. We dienen wel op te merken dat CC over een programmatiebudget beschikken waarmee ze rekening houden bij de prijsbepaling. CC gaan dus de kosten corrigeren met het deel inkomsten uit subsidie specifiek voor programmatie om dan een prijs te bepalen waarbij men ongeveer break-even uitkomt. In analogie met de ticketinkomsten plaatsen we de inkomsten uit verhuur van infrastructuur tegenover de kosten aan infrastructuur die toe te wijzen zijn aan de receptieve activiteiten. We nemen de dekkingsgraad op om de evolutie van de 'omzet' te bespreken en te kijken in welke mate CC en GC kosten doorrekenen.

Het cijfermateriaal over de cultuurcentra werd ter beschikking gesteld door het agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. De cijfergegevens van de gemeenschapscentra en het muziektheatergezelschap Braakland/ZheBildung werden door de organisaties zelf vrij gegeven.

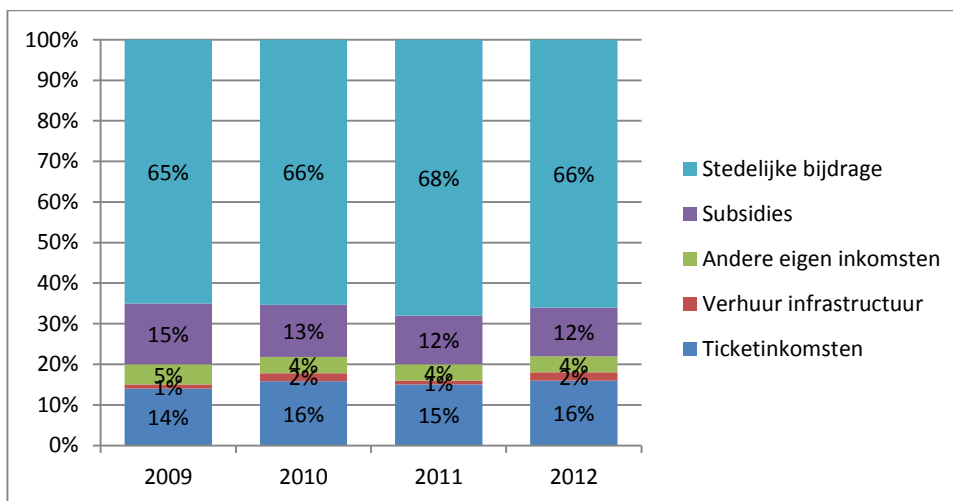
³ Hieronder rekenen we volgende rubrieken afgebakend door het agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen in de tool CCinC: huur, leningen en leasing van gebouwen; investeringskosten infrastructuur gebouwen; uitrusting, inrichting en techniek en tot slot de werkingsuitgaven gebouwen.

⁴ De receptieve activiteiten van een cultuurcentrum zijn de activiteiten georganiseerd door derden zoals verenigingen, personen, bedrijven waarbij het cultuurcentrum haar infrastructuur verhuurt en eventueel een minimum aan ondersteuning kan bieden.

5.1.1 30CC

Vanuit onderstaande grafiek en tabel bespreken we de inkomsten voor de periode 2009-2012 van 30CC. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van 30CC zijn weergegeven.

Grafiek 7: Relatieve inkomstenverdeling 30CC, periode 2009-2012



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Tabel 5: Overzicht absolute inkomsten 30CC

	2009	2010	2011	2012	Gemiddelde
Veronderstelde stedelijke bijdrage	€ 3.288.637,09	€ 3.613.548,65	€ 3.662.983,05	€ 3.333.845,83	€ 3.474.753,66
Subsidies	€ 765.017,98	€ 706.170,03	€ 640.301,99	€ 626.206,67	€ 684.424,17
Andere eigen inkomsten	€ 238.938,46	€ 210.620,32	€ 227.507,92	€ 213.555,53	€ 222.655,56
Verhuur infrastructuur	€ 72.752,17	€ 92.303,94	€ 60.946,16	€ 81.233,52	€ 76.808,95
Ticketinkomsten	€ 727.906,22	€ 853.964,58	€ 830.149,56	€ 821.349,19	€ 808.342,39
Totaal eigen inkomsten	€ 1.039.596,85	€ 1.156.888,84	€ 1.118.603,64	€ 1.116.138,24	€ 1.107.806,89
Totaal inkomsten	€ 5.093.251,92	€ 5.476.607,52	€ 5.421.888,68	€ 5.076.190,74	€ 5.266.984,72

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Opvallend is dat er geen grote schommelingen hebben voorgedaan in de inkomstenverdeling van 30CC tijdens de periode 2009-2012. Het grootste inkomstenaandeel in 30CC is de veronderstelde stedelijke bijdrage. In 2009 was er nog een groter aandeel aan subsidies. Vanaf 2010 is er een switch waar te nemen en hebben de inkomsten uit ticketverkoop een groter aandeel in de inkomstenverdeling. Daarna komen de andere eigen inkomsten. Tot slot komt het geringste aandeel inkomsten uit de verhuur van infrastructuur.

De veronderstelde stedelijke bijdrage van de Stad Leuven is in 2012 gestegen met 1% t.o.v. 2009. In 2011 was er een kleine piek waar te nemen (+3%) t.o.v. 2009. Echter blijkt uit de tabel dat de veronderstelde stedelijke bijdrage in 2010 en 2011 aanzienlijk hoger waren. De gemiddelde veronderstelde stedelijke bijdrage bedraagt €3.474.753,66 en ligt dan ook hoger dan deze in 2012 (€3.333.845,83). Daarnaast zien we dat het aandeel van de subsidies gedurende de ganse periode systematisch is afgenomen, in totaal 3%. De subsidies zijn ook in absolute waarden afgenomen, in 2012 met €138.811,31 t.o.v. 2009.

Verder is het aandeel van de andere eigen inkomsten over de periode gedaald met 1%. Als we naar de tabel kijken zien we in 2010 een terugval (-€28.318,14). In 2012 bedragen de andere eigen inkomsten €213.555,53. Dit is minder dan het gemiddelde over de periode dat €222.655,56 bedraagt. Het aandeel van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur is in tegenstelling gestegen met 1%. De gemiddelde inkomsten uit verhuur van infrastructuur in de periode 2009-2012 bedraagt €76.808,95.

Tot slot is het aandeel uit ticketverkoop gestegen met 2% over de periode. In 2011 is er een kleine terugval van 1%. De gemiddelde ticketinkomsten zijn €808.342,39. De eigen inkomsten zijn positief geëvolueerd (+€76.541,39). In 2010 is er een piek waar te nemen, waarna deze geleidelijk aan zijn gedaald. We zien dat de totale inkomsten zijn gedaald in 2012 t.o.v. 2009 (-€17.061,18). De totale inkomsten waren het hoogst in 2010.

Geconcludeerd kan worden dat het aandeel subsidies het sterkst is gedaald. Daarnaast zien we ook dat het aandeel van de andere eigen inkomsten zoals sponsoring, concessies, verkoop drank, vestiaire, uitbating cafetaria in eigen beheer enz. negatief is geëvolueerd. Het aandeel van de ticketinkomsten is het hardst gestegen. Daarnaast zijn ook de aandelen van de veronderstelde stedelijke bijdrage en de inkomsten uit verhuur van infrastructuur enigszins

toegenomen. Hoewel de totale inkomsten zijn gedaald, zien we wel dat de eigen inkomsten over de periode belangrijker worden. Echter zijn de eigen inkomsten wel negatief aan het evolueren sinds de piek van 2010.

Onderstaande tabel toont de evolutie van de ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur, de kosten aan infrastructuur en de inflatie.

Tabel 6: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van 30CC in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Evolutie ticketinkomsten	100%	117%	114%	113%	111%
Evolutie programmatiekosten	100%	105%	105%	90%	100%
Evolutie inkomsten verhuur infrastructuur	100%	127%	84%	112%	106%
Evolutie kosten infrastructuur	100%	162%	107%	173%	135%
Evolutie inflatie	100%	102%	105%	107%	103%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De ticketinkomsten voor de periode 2009-2012 zijn gemiddeld gestegen met 11%. In 2010 is er een sterke stijging waar te nemen (+17%), maar vanaf 2011 (-3%) en ook in 2012 (-1%) is er een kleine daling waar te nemen. Verder zijn de ticketinkomsten jaarlijks drie-en-een-halve keer sneller gestegen dan de gemiddelde jaarlijkse inflatie. De programmatiekosten zijn constant gebleven in de periode 2009-2012. In 2010 waren deze gestegen met 5% en gestagneerd in 2011. In 2012 was er echter een sterke daling (-15%). We kunnen uit de gegevens afleiden dat 30CC in 2012 besparingsmaatregelen heeft getroffen. Doordat de programmatiekosten constant bleven en de ticketinkomsten in stijgende lijn zijn geëvolueerd, heeft 30CC een verhoogde omzet uit ticketverkoop gerealiseerd in de periode 2009-2012, met als hoogtepunt 2012.

De inkomsten uit verhuur van infrastructuur zijn gemiddeld gestegen met 6% tijdens de periode 2009-2012. Desondanks vonden er sterke fluctuaties plaats. In 2010 is er een piek waar te nemen (+27%) en in 2011 een sterke daling (-43%). In 2012 zijn de inkomsten uit verhuur van infrastructuur terug in stijgende lijn aan het evolueren (+28%). Verder zien we dat net zoals de ticketinkomsten, de inkomsten uit verhuur van infrastructuur gemiddeld

tweemaal sneller zijn gestegen dan de gemiddelde jaarlijkse inflatie. De evolutie van de kosten aan infrastructuur kent een gelijke tendens als de evolutie van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur. Echter zijn de schommelingen extremer aangezien de kosten aan infrastructuur gemiddeld gestegen zijn met 35% in de periode 2009-2012.

Via onderstaande tabel bespreken we de mate waarin de ticketinkomsten de programmatiekosten dekken én de mate waarin de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten aan infrastructuur dekken. Telkens wordt een overzicht gegeven voor de periode 2009-2012.

Tabel 7: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in 30CC voor de periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Ticketinkomsten	€ 727.906,22	€ 853.964,58	€ 830.149,56	€ 821.349,19	€ 808.342,39
Programmatiekosten	€ 1.575.728,60	€ 1.660.205,92	€ 1.659.573,65	€ 1.420.908,15	€ 1.579.104,08
Dekkingsgraad	46%	51%	50%	58%	51%

Inkomsten verhuur infrastructuur	€ 72.752,17	€ 92.303,94	€ 60.946,16	€ 81.233,52	€ 76.808,95
Kosten infrastructuur	€ 166.969,43	€ 270.115,03	€ 178.136,58	€ 289.230,73	€ 226.112,94
Dekkingsgraad	44%	34%	34%	28%	34%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

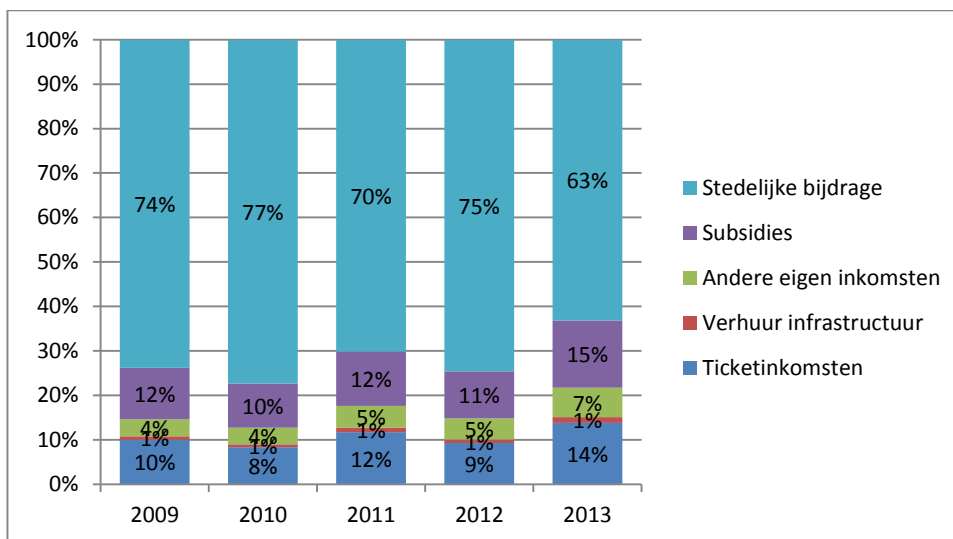
Gemiddeld over de periode 2009-2012 dekken de ticketinkomsten voor 51% de programmatiekosten. Verder is er een positieve evolutie waar te nemen in de dekkingsgraad. In vergelijking met 2009 is de dekkingsgraad met 12% toegenomen in 2012. Over het algemeen is de dekkingsgraad in stijgende lijn geëvolueerd. Enkel in 2011 (-1%) was er een stagnatie om dan in 2012 sterk te stijgen (+8%).

De inkomsten uit verhuur van infrastructuur dekken in 30CC gemiddeld over de periode 2009-2012 voor 34% de kosten aan infrastructuur. Opvallend is de negatieve evolutie van de dekkingsgraad in 2012 t.o.v. 2009 (-16%). Over het algemeen zijn de inkomsten uit verhuur wel positief gestegen in 2012 in vergelijking met 2009, maar zijn de kosten aan infrastructuur sterker toegenomen.

5.1.2 CC Mechelen

Vanuit onderstaande grafiek en tabel bespreken we de inkomsten voor de periode 2009-2013 van CC Mechelen. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van CC Mechelen zijn weergegeven.

Grafiek 8: Relatieve inkomstenverdeling CC Mechelen, periode 2009-2013



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Tabel 8: Overzicht absolute inkomsten CC Mechelen

	2009	2010	2011	2012	2013	Gemiddelde
Veronderstelde stedelijke bijdrage	€ 2.568.530,00	€ 3.545.703,00	€ 2.610.081,74	€ 3.207.109,21	€ 1.898.544,18	€ 2.765.993,63
Subsidies	€ 405.021,00	€ 455.022,00	€ 455.021,00	€ 455.021,00	€ 454.750,00	€ 444.967,00
Andere eigen inkomsten	€ 132.137,00	€ 169.150,00	€ 183.434,00	€ 205.357,00	€ 199.849,00	€ 177.985,40
Verhuur infrastructuur	€ 26.798,00	€ 30.648,00	€ 37.716,00	€ 33.558,00	€ 37.820,00	€ 33.308,00
Ticket-inkomsten	€ 348.985,00	€ 382.972,00	€ 435.906,00	€ 398.487,00	€ 415.858,00	€ 396.441,60
Totaal eigen inkomsten	€ 507.920,00	€ 582.770,00	€ 657.056,00	€ 637.402,00	€ 653.527,00	€ 607.735,00
Totaal inkomsten	€ 3.481.471,00	€ 4.583.495,00	€ 3.722.158,74	€ 4.299.532,21	€ 3.006.821,18	€ 3.818.695,63

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Opmerkelijk is dat voornamelijk in 2013 grotere verschuivingen in de inkomstenverdeling zijn waar te nemen. De veronderstelde stedelijke bijdrage zorgen voor het grootste deel van de inkomsten. Daarna komen de subsidies. Echter hadden de subsidies en de ticketinkomsten in 2011 een even groot aandeel (12%). Daarna komen net zoals bij 30CC de andere eigen inkomsten en tot slot het aandeel inkomsten uit verhuur van infrastructuur.

De veronderstelde stedelijke bijdrage van de stad Mechelen is verminderd met 11% gedurende de periode 2009-2013. In 2012 hadden de veronderstelde stedelijke bijdrage nog een aandeel van 75%, terwijl dit in 2013 slechts 63% is (-12%). De gemiddelde veronderstelde stedelijke bijdrage over de gehele periode bedraagt €2.765.993,63. Daarnaast is het aandeel van de subsidies op de totale inkomsten toegenomen in 2013 t.o.v. 2009, in totaal met 3%. In 2012 was dit echter nog negatief aan het evolueren ten opzichte van 2009 (-1%). Hoewel het aandeel van de subsidies schommelde gedurende de periode 2010-2013, bleven de absolute inkomsten uit subsidies relatief constant. Gemiddeld bedroegen de inkomsten uit subsidies tijdens de gehele periode €444.967,-.

Verder is het aandeel van de andere eigen inkomsten toegenomen over de periode met 3%. Wanneer we kijken naar de tabel met de absolute cijfers zien we dat de eigen andere inkomsten in 2013 zijn gedaald ten opzichte van 2012 (- €5.508,-). Toch zijn de andere eigen inkomsten in 2013 nog hoger dan de gemiddelde gedurende de ganse periode (€199.849,- t.o.v. €177.985,40). Het aandeel van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur is constant gebleven (1%). De gemiddelde inkomst uit verhuur van infrastructuur in de periode 2009-2013 bedraagt €33.308,00. De absolute inkomsten uit verhuur zijn over de ganse periode gestegen, uitgezonderd in 2012. In vergelijking met 2009 zijn de inkomsten uit verhuur van infrastructuur in 2013 gestegen met €11.022,-.

Tot slot is het aandeel uit ticketverkoop gestegen met 4% over de periode 2009-2013. In 2010 en 2012 is er een terugval waar te nemen, respectievelijk -2% en -3% t.o.v. 2009. De gemiddelde ticketinkomsten zijn €396.441,60. De eigen inkomsten zijn positief geëvolueerd over de periode (+€145.607,-). In 2011 is een piek waar te nemen, waarna ze geleidelijk zijn gedaald. De gemiddelde eigen inkomsten bedragen €607.735,00. Tot slot zijn de totale inkomsten gedaald in 2013 t.o.v. 2009 (- €474.649,82). De totale inkomsten waren het hoogst

in 2010, toen de veronderstelde stedelijke bijdrage ook op zijn hoogtepunt was. Gemiddeld bedroegen de totale inkomsten €3.818.695,63 tijdens de periode 2009-2013.

Kortom blijkt uit de grafiek en tabel dat het aandeel uit de veronderstelde stedelijke bijdrage het meest is afgenomen. Daarnaast zien we dat het aandeel uit verhuur van infrastructuur constant is gebleven, hoewel deze inkomsten in absolute cijfers zijn toegenomen. Het aandeel van de ticketinkomsten is het hardst gestegen. Verder zijn de aandelen subsidies en andere eigen inkomsten ook positief geëvolueerd. Net zoals bij 30CC zien we ook hier dat de eigen inkomsten over de periode steeds belangrijker worden. De totale inkomsten nemen af vanaf 2013.

Onderstaande tabel toont de evolutie van de ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en de kosten aan infrastructuur voor de periode 2009-2013.

Tabel 9: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC Mechelen in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013	Gemiddelde
Evolutie ticketinkomsten	100%	110%	125%	114%	119%	114%
Evolutie programmatiekosten	100%	106%	95%	82%	76%	92%
Evolutie inkomsten verhuur infrastructuur	100%	114%	141%	125%	141%	124%
Evolutie kosten infrastructuur	100%	332%	199%	484%	46%	232%
Evolutie inflatie	100%	102%	104%	106%	108%	104%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Zoals reeds aangegeven schafte CC Mechelen een aantal tarieven af zoals de leeftijdskortingen en het nog goedkopere abonnementstarief. In plaats van het abonnement werkt CC Mechelen sinds het seizoen 2013-2014 met een vriendenpas t.w.v. €10,-. De vriendenpas geeft niet standaard recht op een korting, maar geeft de gebruiker wel het privilege om eerder tickets te bestellen dan de standaard ticketverkoop. We merken dat de ticketinkomsten die periode iets zijn gestegen, maar niet zeer sterk (+5% in 2013 t.o.v. 2012). Doordat de huidige basisprijs de vroegere abonnementsprijs is, zijn er geen drastische effecten waar te nemen bij de evolutie van de ticketinkomsten van CC Mechelen. Daarnaast kregen de vroegere abonnees bij de start

van het seizoen 2013-2014 een gratis vriendenpas als overgangsfase (Burny, 2014: interview). Om de effecten van de vriendenpas zonder korting maar met vroegboek mogelijkheid op de inkomsten te meten, dient er in de toekomst verder onderzoek te worden gedaan. De gemiddelde stijging van de ticketinkomsten in CC Mechelen in de periode 2009-2013 bedraagt 14%. Deze stijging was het sterkst in 2011 (+25%), maar ook in 2012 en 2013 lagen de ticketinkomsten nog hoger dan in 2009. Verder zien we dat de ticketinkomsten jaarlijks drie-een-halve keer sneller zijn gestegen dan de gemiddelde jaarlijkse inflatie.

De programmatiekosten zijn afgenomen in vergelijking met 2009. Gemiddeld zijn de programmatiekosten jaarlijks afgenomen met 8%. In 2010 was er nog een stijging (+6%) waar te nemen, waarna de programmatiekosten stelselmatig afnamen. De daling was het sterkst in 2013 (-24%). In analogie met 30CC kunnen we ook hier concluderen dat er gesnoeid werd in de programmatiekosten vanaf 2011. Doordat de programmatiekosten negatief zijn geëvolueerd en de ticketinkomsten positief, heeft CC Mechelen een verhoogde omzet uit ticketverkoop gerealiseerd in de periode 2009-2013, met als hoogtepunt in 2013.

Jaarlijks zijn de inkomsten uit verhuur van infrastructuur gemiddeld gestegen met 24% binnen de bestudeerde tijdspanne. In 2011 en 2013 zien we de sterkste stijgingen (+41%). In vergelijking met de gemiddelde jaarlijkse evolutie van de inflatie, zien we dat de inkomsten uit verhuur van infrastructuur jaarlijks gemiddeld zes keer sneller zijn gestegen. Er is tot slot geen correlatie waar te nemen tussen enerzijds de evolutie van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur en anderzijds de evolutie van de kosten aan infrastructuur.

In een volgende tabel bespreken we de mate waarin de ticketinkomsten de programmatiekosten dekken én de mate waarin de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten aan infrastructuur dekken. Telkens wordt een overzicht gegeven voor de periode 2009-2013.

Tabel 10: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC Mechelen voor de periode 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013	<i>Gemiddelde</i>
Ticketinkomsten	€ 348.985,00	€ 382.972,00	€ 435.906,00	€ 398.487,00	€ 415.858,00	€ 396.441,60
Programmatiekosten	€ 797.776,00	€ 843.995,00	€ 760.563,00	€ 652.509,00	€ 609.332,00	€ 732.835,00
Dekkingsgraad	44%	45%	57%	61%	68%	55%

Inkomsten verhuur infrastructuur	€ 26.798,00	€ 30.648,00	€ 37.716,00	€ 33.558,00	€ 37.820,00	€ 33.308,00
Kosten infrastructuur	€ 107.551,51	€ 357.431,06	€ 213.883,70	€ 520.597,33	€ 49.012,99	€ 249.695,32
Dekkingsgraad	25%	9%	18%	6%	77%	27%

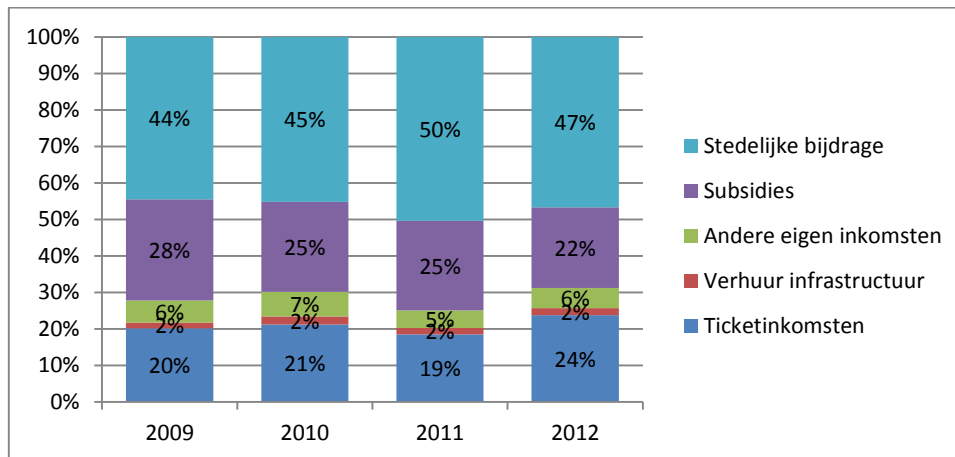
Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De ticketinkomsten dekken jaarlijks gemiddeld voor 55% de programmatiekosten. Over de jaren heen is de dekkingsgraad toegenomen. In vergelijking met 2009 is de dekkingsgraad in 2012 toegenomen met 24%. Jaarlijks dekken de inkomsten uit verhuur van infrastructuur in CC Mechelen gemiddeld voor 27% de kosten aan infrastructuur. Er zijn sterke schommelingen waar te nemen in de periode 2009-2013. Opmerkelijk is de sterke stijging van de dekkingsgraad in 2013 t.o.v. 2012 (+71%). Dit is toe te schrijven aan de sterke daling van de kosten aan infrastructuur. We zien dat investeringen aan infrastructuur niet worden doorgerekend in de tarieven.

5.1.3 CC De Werft – Geel

Vanuit onderstaande grafiek en tabel bespreken we de inkomsten voor de periode 2009-2012 van CC De Werft. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van CC De Werft zijn weergegeven.

Grafiek 9: Relatieve inkomstenverdeling CC De Werft, periode 2009-2012



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Tabel 11: Overzicht absolute inkomsten CC De Werft

	2009	2010	2011	2012	Gemiddelde
Veronderstelde stedelijke bijdrage	€ 599.809,58	€ 586.854,13	€ 763.953,68	€ 779.151,26	€ 682.442,16
Subsidies	€ 373.186,67	€ 320.537,31	€ 372.973,26	€ 369.166,36	€ 358.965,90
Andere eigen inkomsten	€ 81.008,94	€ 88.141,30	€ 73.802,20	€ 92.306,50	€ 83.814,74
Verhuur infrastructuur	€ 21.169,53	€ 28.870,99	€ 25.888,74	€ 32.492,54	€ 27.105,45
Ticketinkomsten	€ 272.852,50	€ 276.333,07	€ 281.916,57	€ 396.891,57	€ 306.998,43
Totaal eigen inkomsten	€ 375.030,97	€ 393.345,36	€ 381.607,51	€ 521.690,61	€ 417.918,61
Totaal inkomsten	€ 1.348.027,22	€ 1.300.736,80	€ 1.518.534,45	€ 1.670.008,23	€ 1.459.326,68

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De veronderstelde stedelijke bijdrage zorgen voor het grootste deel van de inkomsten. Van 2009 tot 2011 was er een groter aandeel weggelegd voor subsidies, maar vanaf 2012 zien we dat de ticketinkomsten voor een groter aandeel van de inkomsten zorgen dan subsidies. Daarna komen de andere eigen inkomsten en tot slot de inkomsten uit de verhuring van de infrastructuur in eigen beheer.

Het aandeel van de veronderstelde stedelijke bijdrage van de stad Geel is toegenomen met 3% in 2012 t.o.v. 2009. In 2011 was het aandeel van de veronderstelde stedelijke bijdrage het hoogst met 50%. De gemiddelde veronderstelde stedelijke bijdrage over de gehele periode

bedraagt €682.442,16. Uit de tabel blijkt dat de veronderstelde stedelijke bijdrage het hoogst was in 2012. De bijdrage is positief geëvolueerd, enkel in 2010 was er een minieme terugval (-€12.955,45) in vergelijking met 2009. Verder is het aandeel subsidies afgenomen over de ganse periode met 6%. Gemiddeld bedroegen de inkomsten uit subsidies €358.965,90.

Het aandeel van de eigen inkomsten is constant gebleven in 2012 in vergelijking met 2009. Uit de tabel blijkt dat deze over de gehele periode zijn gestegen, uitgezonderd in 2011. Gemiddeld bedroegen deze €83.814,74. Het aandeel van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur is over de gehele periode constant gebleven (2%). De gemiddelde inkomst uit verhuur van infrastructuur in de periode 2009-2013 bedraagt €27.105,45. Met uitzondering van 2011 zijn deze positief geëvolueerd.

Daarnaast is het aandeel van de ticketinkomsten gestegen met 4% in 2012 t.o.v. 2009. De gemiddelde ticketinkomsten bedragen €306.998,43. De eigen inkomsten zijn over de gehele periode toegenomen. De gemiddelde eigen inkomsten bedragen €417.918,61. De eigen inkomsten zijn positief geëvolueerd, uitgezonderd in 2011. In totaal zijn deze gestegen met €146.659,64 in 2012 t.o.v. 2009. Tot slot zijn de totale inkomsten toegenomen met €321.981,01 in de periode 2009-2012. Gemiddeld bedroegen deze €1.459.326,68.

Uit de grafiek en tabel kunnen we besluiten dat het aandeel van de ticketinkomsten het sterkst is toegenomen, gevolgd door het aandeel van de veronderstelde stedelijke bijdrage. Het aandeel van de subsidies is het sterkst afgenomen. Verder zijn de aandelen van verhuur van infrastructuur en de andere eigen inkomsten constant gebleven, hoewel deze inkomsten in absolute cijfers zijn toegenomen. Net zoals bij 30CC en CC Mechelen zien we dat de eigen inkomsten gestaag over de periode steeds belangrijker worden. De totale inkomsten nemen toe in 2013 t.o.v. 2009.

Onderstaande tabel toont de evolutie van de ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en de kosten aan infrastructuur voor de periode 2009-2012.

Tabel 12: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC De Werft in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Evolutie ticketinkomsten	100%	101%	103%	145%	113%
Evolutie programmatiekosten	100%	89%	87%	109%	96%
Evolutie inkomsten verhuur infrastructuur	100%	136%	122%	153%	128%
Evolutie kosten infrastructuur	100%	102%	98%	134%	108%
Evolutie inflatie	100%	102%	105%	107%	103%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De ticketinkomsten zijn jaarlijks gemiddeld gestegen met 13%. Over de gehele periode zijn de ticketinkomsten toegenomen, maar voornamelijk in 2012 zijn deze het sterkst gestegen (+45% t.o.v. 2009). De ticketinkomsten zijn jaarlijks gemiddeld vier keer sneller gestegen dan de gemiddelde jaarlijkse inflatie. De programmatiekosten zijn jaarlijks gemiddeld afgenomen met 4%. CC De Werft zet sterk in op het drukken van haar kosten via onderhandelingen met producenten en leveranciers. Dit doen ze om de eigen inkomsten te verhogen zodat ze enerzijds minder bekend aanbod kunnen blijven aanbieden en anderzijds ook om de ticketprijzen niet teveel te moeten verhogen (Proost, 2014: interview). Tot 2011 zien we een drukking van de kosten, maar in 2012 liggen de programmatiekosten 9% hoger dan in 2009. Doordat de ticketinkomsten positief zijn geëvolueerd en de programmatiekosten zijn gedaald, kunnen we spreken van een stijging van de omzet uit programmatie.

De inkomsten uit verhuur van infrastructuur zijn jaarlijks gemiddeld gestegen met 28% gedurende de periode 2009-2012. Deze inkomsten zijn in 2012 gestegen met 53% in vergelijking met 2009. In 2011 was er een terugval te zien in vergelijking met 2010 (-14%). Opvallend is dat de gemiddelde jaarlijkse inkomsten uit verhuur van infrastructuur negen keer sneller zijn gestegen dan de inflatie. De evolutie van de kosten aan infrastructuur kent een gelijk verloop met de evolutie van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur. De kosten aan infrastructuur zijn jaarlijks gemiddeld toegenomen met 8% terwijl de inkomsten uit verhuur jaarlijks gemiddeld stegen met 28%.

In volgende tabel bespreken we de mate waarin de ticketinkomsten de programmatiekosten dekken én de mate waarin de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten aan infrastructuur dekken. Er wordt een overzicht gegeven voor de periode 2009-2012.

Tabel 13: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC De Werft voor de periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	Gemiddelde
Ticketinkomsten	€ 272.852,50	€ 276.333,07	€ 281.916,57	€ 396.891,57	€ 306.998,43
Programmatiekosten	€ 587.970,56	€ 522.045,69	€ 514.249,54	€ 638.297,97	€ 558.197,73
Dekkingsgraad	46%	53%	55%	62%	54%

Inkomsten verhuur infrastructuur	€ 21.169,53	€ 28.870,99	€ 25.888,74	€ 32.492,54	€ 27.105,45
Kosten infrastructuur	€ 55.914,31	€ 56.812,11	€ 54.657,79	€ 74.996,24	€ 60.595,11
Dekkingsgraad	38%	51%	47%	43%	45%

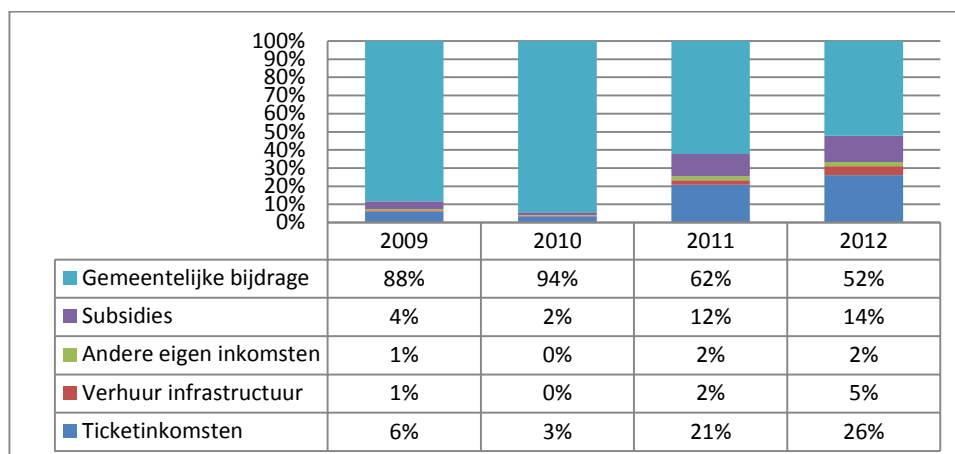
Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Gemiddeld dekken de ticketinkomsten over de periode 2009-2012 voor 54% de programmatiekosten. Sinds 2009 is de dekkingsgraad enkel toegenomen. Als we de dekkingsgraad in 2012 vergelijken met 2009 zien we dat deze is toegenomen met 16%. Tot slot dekken de inkomsten uit de verhuur van infrastructuur jaarlijks gemiddeld voor 45% de kosten aan infrastructuur. Hoewel de dekkingsgraad is toegenomen in 2012 t.o.v. 2009 kunnen we niet spreken van een constante stijging.

5.1.4 CC Zwaneberg

Vanuit onderstaande grafiek en tabel bespreken we de inkomsten voor de periode 2009-2012 van CC Zwaneberg. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van CC Zwaneberg zijn weergegeven.

Grafiek 10: Relatieve inkomstenverdeling CC Zwaneberg, periode 2009-2012



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Tabel 14: Overzicht absolute inkomsten CC Zwaneberg

	2009	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Veronderstelde gemeentelijke bijdrage	€ 4.559.492,25	€ 12.447.674,97	€ 1.812.402,54	€ 1.266.094,20	€ 5.021.415,99
Subsidies	€ 212.911,05	€ 216.247,47	€ 352.305,14	€ 350.747,48	€ 283.052,79
Andere eigen inkomsten	€ 38.267,62	€ 59.779,13	€ 68.436,42	€ 54.463,93	€ 55.236,78
Verhuur infrastructuur	€ 35.653,69	€ 44.145,00	€ 68.367,66	€ 117.705,56	€ 66.467,98
Ticketinkomsten	€ 311.131,57	€ 439.414,85	€ 607.550,30	€ 634.729,13	€ 498.206,46
Totaal eigen inkomsten	€ 385.052,88	€ 543.338,98	€ 744.354,38	€ 806.898,62	€ 619.911,22
Totaal inkomsten	€ 5.157.456,18	€ 13.207.261,42	€ 2.909.062,06	€ 2.423.740,30	€ 5.924.379,99

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Opmerkelijk is de stijging van het aandeel van inkomsten uit ticketverkoop vanaf 2011. Dit is toe te schrijven aan de in gebruik name van de nieuwe schouwburg die zorgde voor een vergrote capaciteit. Gedurende de periode 2009-2012 deden zich grote schommelingen voor in de inkomstenverdeling van CC Zwaneberg. De veronderstelde gemeentelijke bijdrage zorgt voor het grootste deel van de inkomsten. We zien dat in tegenstelling tot de voorgaande cultuurcentra vanaf het begin van de periode een groter aandeel is weggelegd voor de inkomsten uit ticketverkoop dan subsidies. De kleinste inkomensandelen zijn tot slot weggelegd voor de rubrieken andere eigen inkomsten en inkomsten uit verhuur van

infrastructuur. In 2012 zien we dat er een groter aandeel inkomsten komt uit de verhuur van infrastructuur dan uit de andere eigen inkomsten.

Het aandeel van de veronderstelde gemeentelijke bijdrage is sterk afgenomen met 36% in 2012 t.o.v. 2009. In 2010 was het aandeel van de veronderstelde gemeentelijke bijdrage het hoogst met liefst 94%. De gemiddelde absolute veronderstelde gemeentelijke bijdrage is €5.021.415,99. Uit de tabel blijkt dat er in 2010 een piekmoment is, daarna zijn de bedragen afgenomen. Het aandeel van de inkomsten uit subsidies is op de totale inkomsten gedurende de periode toegenomen (+10%). Gemiddeld bedroegen de inkomsten uit subsidies €283.052,79. De inkomsten uit subsidies zijn gestegen tot 2011 om in 2012 ietwat te dalen. In vergelijking met 2009 zijn de inkomsten uit subsidies in 2012 gestegen met €137.836,43.

Het aandeel van de andere eigen inkomsten is gestegen in 2012 met 1% t.o.v. 2009. In absolute cijfers zijn de andere eigen inkomsten ook toegenomen tijdens de periode (+€16.196,31). Tot 2011 evolueerden deze in stijgende lijn, maar in 2012 zien we een terugval. Gemiddeld bedroegen de andere eigen inkomsten €55.236,78. Het aandeel van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur is in de periode 2009-2012 gestegen met 4%. De gemiddelde inkomsten uit verhuur komen neer op €66.467,98. Over de gehele periode zijn ze toegenomen met een piek in 2012.

Verder is, zoals reeds aangegeven en verklaard, het aandeel van de ticketinkomsten fors gestegen met 20% in 2012 t.o.v. 2009. De ticketinkomsten zijn verdubbeld gedurende de periode. In 2010 is er een terugval waar te nemen (- €271.716,72) in vergelijking met 2009. De gemiddelde eigen inkomsten bedragen €619.911,22. Gedurende de periode zijn ze meer dan verdubbeld (x2,1). Tot slot zijn de totale inkomsten sterk afgenomen met €2.733.715,88 in de periode 2009-2012. Gemiddeld bedroegen de totale inkomsten €5.924.379,99.

We kunnen concluderen dat het aandeel van de ticketinkomsten het sterkst is toegenomen. Verder is het aandeel van subsidies op de totale inkomsten gestegen. Daarnaast zijn ook de aandelen van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur en andere eigen inkomsten ietwat toegenomen. Het aandeel van de veronderstelde gemeentelijke bijdrage is tot slot zeer sterk afgenomen. Net zoals bij de voorgaande cultuurcentra zien we dat de eigen inkomsten steeds meer aan belang winnen. Net zoals bij 30CC en CC Mechelen nemen de totale inkomsten af.

Zoals uit de inkomstenverdeling blijkt, is CC Zwaneberg sterk afhankelijk van haar eigen inkomsten om een 'royale en flinke werking' te kunnen uitbouwen. Ze willen zich niet te veel beperkingen opleggen. Daarom gaan ze - misschien wel meer dan de andere cultuurcentra - op zoek naar hoeveel ze uit de markt kunnen halen via prijszetting. Eén euro die door de overheid wordt geïnvesteerd, geeft CC Zwaneberg over het algemeen zeven maal uit voordat deze effectief op is. Dit vergt een voorbeeld. Het CC ontvangt €100.000,- programmatiebudget vanuit de lokale overheid. Dit geven ze zeven maal uit aan de artiest aangezien ze in totaal €700.000,- aan artistieke directe en indirecte kosten besteden. Onder deze artistieke kosten vallen zowel alle riders, promotiekosten, SABAM enz. en dit van alle disciplines opgesomd (Bourgeois, 2014: interview).

Onderstaande tabel toont de evolutie van de ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en de kosten aan infrastructuur voor de periode 2009-2012.

Tabel 15: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC Zwaneberg in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Evolutie ticketinkomsten	100%	141%	195%	204%	160%
Evolutie programmatiekosten	100%	136%	181%	168%	146%
Evolutie inkomsten verhuur infrastructuur	100%	124%	192%	330%	186%
Evolutie kosten infrastructuur	100%	319%	28%	18%	116%
Evolutie inflatie	100%	102%	105%	107%	103%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Jaarlijks zijn de ticketinkomsten gemiddeld gestegen met 60% in de periode 2009-2012. Gedurende de periode heeft er zich een constante stijging voorgedaan van de ticketinkomsten. Als we kijken naar de evolutie van de programmatiekosten zien we ook hier een toename met jaarlijks gemiddeld 46%. Gemiddeld zijn de ticketinkomsten sterker gestegen dan de programmatiekosten. In 2011 zijn de ticketinkomsten net iets sterker gestegen (x2,32) dan de programmatiekosten (x2,25). In 2012 heeft men gesnoeid in de programmatiekosten maar zijn de ticketinkomsten nog wel gestegen.

De inkomsten voortkomend uit de verhuur van infrastructuur zijn jaarlijks gemiddeld in de periode 2009-2012 gestegen met 86%. De inkomsten uit verhuur zijn over de hele periode toegenomen. In 2012 zien we een opvallende stijging (x3,3) t.o.v. 2009. De sterke stijging van de inkomsten uit verhuur zijn te linken aan de vernieuwde infrastructuur. Daarnaast voegde CC Zwaneberg sinds seizoen 2011-2012 een nieuwe formule toe aan haar verhuurreglement. De nieuwe formule werd reeds uitvoerig besproken in het onderdeel 4.12.3 'Supplementen bij verhuur van infrastructuur'. Tot slot zijn zowel de ticketinkomsten (x20) als de inkomsten uit verhuur van infrastructuur (x29) gemiddeld jaarlijks sneller gestegen dan de inflatie.

In een volgende tabel bespreken we de mate waarin de ticketinkomsten de programmatiekosten dekken én de mate waarin de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten aan infrastructuur dekken. Een overzicht wordt gegeven voor de periode 2009-2012.

Tabel 16: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC Zwaneberg voor de periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Ticketinkomsten	€ 311.131,57	€ 439.414,85	€ 607.550,30	€ 634.729,13	€ 498.206,46
Programmatiekosten	€ 400.012,46	€ 543.388,00	€ 724.621,54	€ 673.133,47	€ 585.288,87
Dekkingsgraad	78%	81%	84%	94%	84%

Inkomsten verhuur infrastructuur	€ 35.653,69	€ 44.145,00	€ 68.367,66	€ 117.705,56	€ 66.467,98
Kosten infrastructuur	€ 2.238.378,44	€ 7.130.711,21	€ 623.691,23	€ 396.002,42	€ 2.597.195,82
Dekkingsgraad	2%	1%	11%	30%	11%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De ticketinkomsten dekken gemiddeld voor 84% de programmatiekosten in de periode 2009-2012. De dekkingsgraad is over de gehele periode in stijgende lijn geëvolueerd. Als we de dekkingsgraad vergelijken met de hierboven besproken cultuurcentra, valt het op dat deze zeer hoog is. In 2012 dekken de ticketinkomsten zelfs voor 94% de programmatiekosten.

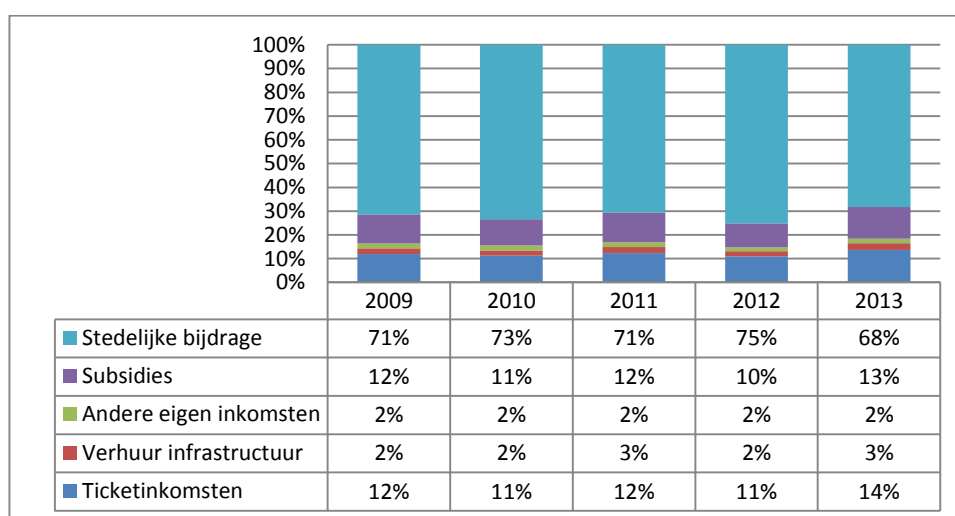
Tot slot compenseren de inkomsten uit verhuur jaarlijks gemiddeld met 11% de kosten aan infrastructuur. De kosten aan infrastructuur waren in 2009 en 2010 zeer hoog waardoor de dekkingsgraad uitermate laag was. Vanaf 2012 dekken de inkomsten uit verhuur voor 30% de kosten aan infrastructuur. 2012 geeft een 'juister' beeld dan de gemiddelde dekkingsgraad

aangezien deze sterk naar beneden wordt getrokken in de periode van de verbouwingswerken.

5.1.5 CC De Brouckere

Vanuit onderstaande grafiek en tabel bespreken we de inkomsten voor de periode 2009-2013 van CC de Brouckere. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van CC de Brouckere zijn weergegeven.

Grafiek 11: Relatieve inkomstenverdeling CC De Brouckere, periode 2009-2013



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Tabel 17: Overzicht absolute inkomsten CC De Brouckere

	2009	2010	2011	2012	2013	Gemiddelde
Veronderstelde stedelijke bijdrage	€ 900.842,77	€ 1.038.469,54	€ 946.754,13	€ 1.269.752,89	€ 867.062,22	€ 1.004.576,31
Subsidies	€ 154.024,22	€ 156.091,61	€ 167.354,95	€ 169.727,94	€ 168.756,54	€ 163.191,05
Andere eigen inkomsten	€ 27.074,01	€ 30.973,42	€ 26.496,03	€ 28.508,72	€ 24.980,90	€ 27.606,62
Verhuur infrastructuur	€ 30.375,43	€ 29.434,56	€ 35.076,83	€ 36.205,25	€ 34.479,70	€ 33.114,35
Ticketinkomsten	€ 149.854,17	€ 160.020,33	€ 165.287,41	€ 184.363,17	€ 174.309,65	€ 166.766,95
Totaal eigen inkomsten	€ 207.303,61	€ 189.454,89	€ 200.364,24	€ 249.077,14	€ 233.770,25	€ 215.994,03
Totaal inkomsten	€ 1.262.170,60	€ 1.414.989,46	€ 1.340.969,35	€ 1.688.557,97	€ 1.269.589,01	€ 1.395.255,28

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De veronderstelde stedelijke bijdrage zorgt ook in CC De Brouckere voor het grootste deel van de inkomsten. Gedurende 2009 tot 2011 was het aandeel van subsidies gelijk aan het aandeel van de inkomsten uit ticketverkoop. Vanaf 2012 is het aandeel ticketinkomsten iets groter dan het aandeel van subsidies. In 2009 en 2012 zijn de aandelen van de andere eigen inkomsten en de inkomsten uit verhuur van infrastructuur aan elkaar gelijk. Tijdens de andere jaren is het aandeel inkomsten uit verhuur van infrastructuur in eigen beheer groter.

Het aandeel van de veronderstelde stedelijke bijdrage is in 2013 gedaald met 3% in vergelijking met 2009. In 2010 en 2012 is er nog een stijging waar te nemen van het aandeel in vergelijking met 2009, respectievelijk +2% en +4%. De gemiddelde absolute veronderstelde stedelijke bijdrage is €1.004.576,31. In vergelijking met 2009 zien we in 2013 een daling van €33.780,55. De veronderstelde stedelijke bijdrage was het hoogst in 2012 (€1.269.752,89). Het aandeel van de inkomsten uit subsidies is op de totale inkomsten gedurende de periode minimaal toegenomen met 1%. In 2010 en 2012 is er nog een daling waar te nemen van het aandeel, respectievelijk 1% en 2%, in vergelijking met 2009. Voor de periode 2009-2013 zien we dat de gemiddelde inkomsten uit subsidies €163.191,05 bedragen. De inkomsten uit subsidies zijn gestegen tot 2012 en daalden enigszins in 2013. Echter zijn ze in 2013 nog steeds hoger dan in 2009 (+€14.732,32).

Het aandeel van de andere eigen inkomsten zijn over de gehele periode stabiel gebleven (2%). In absolute waarden zijn er schommelingen waar te nemen. In 2010 en 2012 lagen deze bedragen hoger dan in 2009. In 2011 en 2013 liggen de bedragen lager dan in 2009. Gemiddeld bedroegen de andere eigen inkomsten €27.606,62. Het aandeel van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur is in de periode 2009-2012 gestegen met 1%. We zien een piek in 2010 met een aandeel van 11% op de totale inkomsten. De gemiddelde inkomsten uit verhuur van infrastructuur voor de periode 2009-2013 bedraagt €33.114,35. Over de gehele periode zijn ze toegenomen met €4.104,27.

Verder is het aandeel van de ticketinkomsten gestegen met 2% in 2013 t.o.v. 2009. De inkomsten uit ticketverkoop zijn tot 2012 toegenomen. In 2013 zien we een terugval van €10.053,52 in vergelijking met 2012. Over de gehele lijn is er nog wel sprake van een stijging van de ticketinkomsten met €24.455,48. De eigen inkomsten zijn over de periode 2009-2013 toegenomen met €26.466,64. De gemiddelde eigen inkomsten bedragen €215.994,03. In 2010

en 2011 lagen deze lager dan in 2009, maar vanaf 2012 evolueren ze in stijgende lijn. Tot slot zijn de totale inkomsten ietwat toegenomen in 2013 t.o.v. 2009 (€7.418,41). Gemiddeld bedroegen de totale inkomsten €1.395.255,28.

We kunnen concluderen dat er geen sterke stijgingen en dalingen zijn in de inkomstenverdeling als we 2013 vergelijken met 2009. Enkel het aandeel van de veronderstelde stedelijke bijdrage is iets afgenomen. Het aandeel van de ticketinkomsten zijn het hardst gestegen, waarna subsidies en verhuur van infrastructuur. Het aandeel van de andere eigen inkomsten is stabiel gebleven. Net zoals bij de voorgaande cultuurcentra zien we dat de eigen inkomsten gestaag meer aan belang winnen (+3% in 2013 t.o.v. 2009). Net zoals in CC De Werft nemen de totale inkomsten toe. Echter is er wel een daling waar te nemen in 2013 in vergelijking met 2012.

Onderstaande tabel toont de evolutie van de ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en de kosten aan infrastructuur voor de periode 2009-2013.

Tabel 18: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC De Brouckere in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013	<i>Gemiddelde</i>
Evolutie ticketinkomsten	100%	107%	110%	123%	116%	110%
Evolutie programmatiekosten	100%	101%	101%	98%	103%	100%
Evolutie inkomsten verhuur infrastructuur	100%	97%	115%	119%	114%	108%
Evolutie kosten infrastructuur	100%	159%	113%	382%	153%	188%
Evolutie inflatie	100%	102%	104%	106%	108%	104%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De gemiddelde jaarlijkse stijging van de ticketinkomsten in CC De Brouckere in de periode 2009-2013 bedraagt 10%. Deze stijging was het sterkst in 2012 (+23% t.o.v. 2009). We zien een daling (-7%) van de ticketinkomsten in 2013 ten opzichte van 2012. De programmatiekosten zijn gemiddeld jaarlijks constant gebleven. In 2012 daalden de programmatiekosten in vergelijking met 2009. In de andere jaren was er een minieme stijging van de programmatiekosten die tussen de één en drie procent lag. Doordat de programmatiekosten constant zijn gebleven en de ticketinkomsten zijn gestegen, kunnen we spreken van een

verhoging van de omzet uit ticketverkoop in de periode 2009-2013, met een hoogtepunt in 2012. In deze periode verhoogde CC De Brouckere de kortingsleeftijd van 55+ naar 60+. Daarnaast besloten ze om in plaats van procentuele kortingen te geven, over te schakelen naar vaste kortingsbedragen. Tot slot bouwden ze de abonnementsvoordelen af (Bardoel, 2014: interview).

Jaarlijks zijn de inkomsten uit verhuur van infrastructuur gemiddeld gestegen met 8% binnen de bestudeerde periode. In 2010 is er een kleine terugval (-3% t.o.v. 2009) te bespeuren in de inkomsten uit verhuur. In 2011 is er een sterke stijging waar te nemen (+18% t.o.v. 2010) en ook in 2012 zijn de inkomsten uit verhuur nog toegenomen. Vanaf 2013 zien we terug een daling (-5% t.o.v. 2011), maar zijn de inkomsten uit verhuur nog steeds groter dan in 2009. Er is geen correlatie te zien tussen de evolutie van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur en de kosten aan infrastructuur. Tot slot zijn de ticketinkomsten jaarlijks gemiddeld tweeëneenhalve keer sneller geëvalueerd dan de inflatie en de inkomsten uit verhuur van infrastructuur dubbel zo snel als de inflatie.

Volgend seizoen dient CC De Brouckere haar inkomsten uit zaalverhuur te verhogen met 10%. Dit werd opgelegd vanuit het bestuur. Volgens Bardoel is dit realistisch aangezien de prijzen sinds het ontstaan van het centrum niet meer werden aangepast. Bij de invoering van de euro werden deze enkel afgerond (Bardoel, 2014: interview).

In de volgende tabel bespreken we de mate waarin de ticketinkomsten de programmatiekosten dekken én de mate waarin de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten aan infrastructuur dekken. Een overzicht wordt gegeven voor de periode 2009-2013.

Tabel 19: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC De Brouckere voor de periode 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013	<i>Gemiddelde</i>
Ticketinkomsten	€ 149.854,17	€ 160.020,33	€ 165.287,41	€ 184.363,17	€ 174.309,65	€ 164.881,27
Programmatiekosten	€ 325.275,84	€ 329.110,09	€ 329.820,93	€ 319.494,20	€ 335.664,12	€ 326.141,74
Dekkingsgraad	46%	49%	50%	58%	52%	51%
Inkomsten verhuur infrastructuur	€ 30.375,43	€ 29.434,56	€ 35.076,83	€ 36.205,25	€ 34.479,70	€ 32.773,02
Kosten infrastructuur	€ 112.438,46	€ 179.037,57	€ 126.501,06	€ 429.807,71	€ 171.639,22	€ 211.946,20
Dekkingsgraad	27%	16%	28%	8%	20%	20%

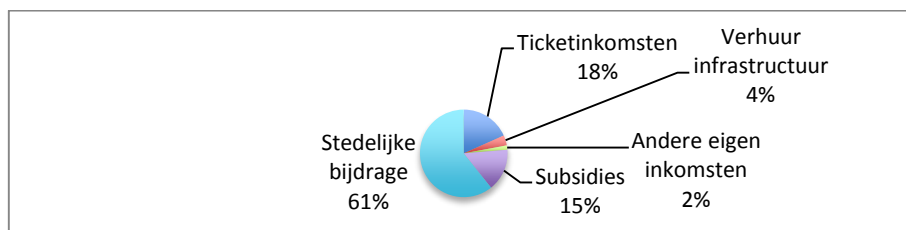
Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De ticketinkomsten dekken gemiddeld jaarlijks voor 51% de programmatiekosten. Over de jaren heen is de dekkingsgraad tot 2012 steeds gestegen. Echter vond er in 2013 een daling van de dekkingsgraad (-6% t.o.v. 2012) plaats. Dit is toe te schrijven aan een stijging van de programmatiekosten en een daling in de ticketinkomsten. Jaarlijks dekken de inkomsten uit verhuur van infrastructuur in CC De Brouckere gemiddeld voor 20% de kosten aan infrastructuur. Hoewel de inkomsten uit verhuur gestegen zijn, zien we een sterkere stijging van de kosten.

5.1.6 CC Diest

Vanuit onderstaande tabel bespreken we de inkomsten van CC Diest voor de periode 2012. Aangezien het CC recent is ontstaan in zijn huidige vorm, kunnen we enkel cijfers weergeven van 2012. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van CC Diest is weergegeven.

Grafiek 12: Relatieve inkomstenverdeling CC Diest - 2012



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Tabel 20: Overzicht absolute inkomsten CC Diest - 2012

	2012
Veronderstelde stedelijke bijdrage	€ 735.427,63
Subsidies	€ 189.070,24
Andere eigen inkomsten	€ 19.618,90
Verhuur infrastructuur	€ 45.571,24
Ticketinkomsten	€ 221.853,50
Totaal eigen inkomsten	€ 287.043,64
Totaal inkomsten	€ 1.211.541,51

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Het grootste aandeel van de inkomsten (61%) van CC Diest komt net zoals bij de voorgaande cultuurcentra uit de veronderstelde stedelijke bijdrage. Verder zorgen de ticketinkomsten voor een belangrijk deel van de inkomsten (18%). CC Diest had voor zichzelf als doelstelling een stijging van de inkomsten uit ticketverkoop van 30% per jaar opgelegd. Hier zijn ze tot nu toe volgens Van den Broeck (2014: interview) al ruimschoots over gegaan. De subsidies zijn goed voor een 15% van de totale inkomsten. Daarnaast zorgen de inkomsten uit verhuur van infrastructuur voor 4% van de totale inkomsten. De andere eigen inkomsten zorgen voor 2% van de totale inkomsten. Tot slot bedragen de eigen inkomsten 24% van de totale inkomsten.

Onderstaande tabel toont de mate waarin de ticketinkomsten de programmatiekosten dekken én de mate waarin de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten aan infrastructuur dekken binnen CC Diest in 2012.

Tabel 21: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur voor CC Diest in 2012

	2012
Ticketinkomsten	€ 221.853,50
Programmatiekosten	€ 381.164,64
Dekkingsgraad	58%

Inkomsten verhuur infrastructuur	€ 45.571,24
Kosten infrastructuur	€ 212.998,02
Dekkingsgraad	21%

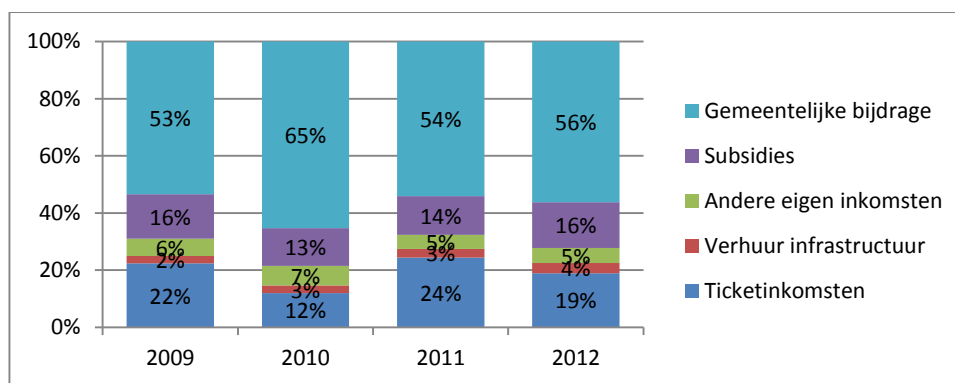
Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

In CC Diest dekken de ticketinkomsten gemiddeld voor 58% de programmatiekosten. Dit ligt in lijn met de dekkingsgraad van 30CC en CC De Brouckere in 2012. De inkomsten uit verhuur van infrastructuur dekken gemiddeld voor 21% de kosten aan infrastructuur.

5.1.7 CC Muze

Vanuit onderstaande grafiek en tabel bespreken we de inkomsten voor de periode 2009-2012 van CC Muze. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van CC Muze zijn weergegeven.

Grafiek 13: Relatieve inkomstenverdeling CC Muze, periode 2009-2012



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Tabel 22: Overzicht absolute inkomsten CC Muze

	2009	2010	2011	2012	Gemiddelde
Veronderstelde gemeentelijke bijdrage	€ 1.030.968,10	€ 1.382.523,21	€ 1.071.772,19	€ 1.018.593,08	€ 1.125.964,15
Subsidies	€ 300.649,91	€ 279.399,71	€ 267.573,79	€ 289.351,05	€ 284.243,62
Andere eigen inkomsten	€ 116.798,41	€ 143.928,16	€ 97.408,08	€ 95.242,87	€ 113.344,38
Verhuur infrastructuur	€ 47.660,56	€ 56.700,38	€ 60.325,76	€ 64.745,75	€ 57.358,11
Ticketinkomsten	€ 433.357,96	€ 253.879,57	€ 484.145,93	€ 343.944,77	€ 378.832,06
Totaal eigen inkomsten	€ 597.816,93	€ 454.508,11	€ 641.879,77	€ 503.933,39	€ 549.534,55
Totaal inkomsten	€ 1.929.434,94	€ 2.116.431,03	€ 1.981.225,75	€ 1.811.877,52	€ 1.959.742,31

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Opvallend is dat er verschillende verschuivingen plaatsvonden in de inkomstenverdeling gedurende de periode 2009-2012. Naar analogie met de voorgaande cultuurcentra is het aandeel van de veronderstelde gemeentelijke bijdrage het grootst. Daarna komen vanuit de inkomsten uit ticketverkoop. Enkel in 2010 bedroeg het aandeel ticketinkomsten 1% minder dan het aandeel van de subsidies. Na de subsidies komen de andere eigen inkomsten. Tot slot komt het kleinste aandeel inkomsten uit de verhuur van infrastructuur.

Het aandeel van de veronderstelde gemeentelijke bijdrage op de totale inkomsten is vermeerderd met 3% in 2012 t.o.v. 2009. In 2010 was dit aandeel het grootst (65%) en in 2011 het laagst (54%). De gemiddelde veronderstelde gemeentelijke bijdrage over de gehele periode bedraagt €1.125.964,15. Uit de absolute cijfers blijkt dat in 2010 de evolutie nog positief was, maar vanaf dan kennen deze een dalend verloop. Verder is het aandeel van de subsidies in vergelijking met 2009 niet gewijzigd in 2012. In 2010 zien we wel een terugval van het aandeel (-3%). De absolute subsidiebedragen zijn desondanks negatief geëvolueerd. In vergelijking met 2009 zijn deze gedaald met €11.298,86. In 2012 was er wel een verhoging van de subsidies in vergelijking met 2011. Gemiddeld bedroegen de inkomsten uit subsidies jaarlijks over de gehele periode €284.243,62.

Verder is het aandeel van de andere eigen inkomsten minimaal gedaald over de periode met 1%. Wanneer we kijken naar de tabel met de absolute cijfers zien we dat deze tot 2010 in stijgende lijn zijn geëvolueerd en vanaf 2011 en ook in 2012 een negatief verloop kenden. In totaal zijn de andere eigen inkomsten in 2012 afgenomen met €21.555,54 t.o.v. 2009. De andere eigen inkomsten waren gemiddeld in de periode €113.344,38. Het aandeel van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur is gestegen met 2% in de tijdspanne. De gemiddelde inkomsten uit verhuur van infrastructuur bedraagt €57.358,11. De evolutie van de absolute inkomsten uit verhuur kende een positief verloop.

Vervolgens is het aandeel uit ticketverkoop gedaald met 3% over de periode 2009-2013. In 2010 is er een sterke terugval (-10% t.o.v. 2009) waar te nemen en in 2011 terug een stijging (+12% t.o.v. 2010). De gemiddelde ticketinkomsten bedragen €378.832,06. De eigen inkomsten zijn negatief geëvolueerd (- €93.883,54) in de periode 2009-2012. Gemiddeld bedroegen de eigen inkomsten €549.534,55. De eigen inkomsten waren het hoogst in 2011. Tot slot zijn de totale inkomsten gedaald in 2012 t.o.v. 2009 (- €117.557,42). De totale

inkomsten waren het hoogst in 2010, toen de veronderstelde gemeentelijke bijdrage ook op zijn hoogtepunt was. Gemiddeld waren de totale inkomsten €1.959.742,31 tijdens de periode 2009-2012.

Kortom blijkt uit de grafiek en tabel dat het aandeel van de veronderstelde gemeentelijke bijdrage het meest is toegenomen. Verder is ook het aandeel van verhuur van infrastructuur ietwat gestegen. Het aandeel inkomsten uit subsidies is constant gebleven. Het sterkst gedaald is het aandeel inkomsten uit ticketverkoop. Daarnaast is ook het aandeel van de andere eigen inkomsten en de totale eigen inkomsten afgenomen gedurende de periode. Tot slot nemen ook de totale inkomsten af.

Onderstaande tabel toont de evolutie van de ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en de kosten aan infrastructuur voor de periode 2009-2012.

Tabel 23: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC Muze in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Evolutie ticketinkomsten	100%	59%	112%	79%	87%
Evolutie programmatiekosten	100%	67%	113%	84%	91%
Evolutie inkomsten verhuur infrastructuur	100%	119%	127%	136%	120%
Evolutie kosten infrastructuur	100%	305%	126%	162%	173%
Evolutie inflatie	100%	102%	105%	107%	103%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De ticketinkomsten zijn jaarlijks gemiddeld gedaald met 13%. Voornamelijk in 2010 zien we een sterke daling (-41% t.o.v. 2009). Enkel in 2011 waren de ticketinkomsten positief (+12%) geëvolueerd t.o.v. 2009. De gemiddelde jaarlijkse inflatie is 3,4x sneller geëvolueerd dan de gemiddelde jaarlijkse inkomsten uit ticketverkoop. De programmatiekosten zijn gemiddeld jaarlijks afgenomen met 9%. Net zoals bij de evolutie van de ticketinkomsten zien we bij de evolutie van de programmatiekosten een sterke daling in 2010. In vergelijking met 2009 zijn de programmatiekosten verminderd met 33%. Deze daling is dus minder sterk als deze van de ticketinkomsten. In 2011 zien we ook een stijging van programmatiekosten met 13% t.o.v. 2009.

We kunnen besluiten dat de ticketinkomsten en de programmatiekosten eenzelfde evolutie doormaken. Doordat de programmatiekosten sterker zijn gestegen dan de ticketinkomsten is er niet direct sprake van een toename van de omzet. Echter tracht CC Muze de terugval van subsidies voornamelijk te compenseren via het drukken van de promotiekosten zodat ze niet dienen in te boeten op vlak van het programmatiebudget (Cuyx & Riebus, 2014: interview).

We zien dat de kosten aan infrastructuur in de periode 2009-2012 jaarlijks gemiddeld sterker zijn gestegen dan de inkomsten uit verhuur, nl. 73% t.o.v. 20%. De inkomsten zijn over de gehele periode in stijgende lijn geëvolueerd. De evolutie van de kosten aan infrastructuur kent een verschillende tred als deze van de inkomsten uit verhuur. Tot slot zijn de inkomsten uit verhuur van infrastructuur gemiddeld jaarlijks wel sneller gestegen dan de gemiddelde jaarlijkse inflatie, nl. 6,6 keer sneller.

In een volgende tabel bespreken we de mate waarin de ticketinkomsten de programmatiekosten dekken én de mate waarin de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten aan infrastructuur dekken. We geven een overzicht voor de periode 2009-2012.

Tabel 24: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC Muze voor de periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Ticketinkomsten	€ 433.357,96	€ 253.879,57	€ 484.145,93	€ 343.944,77	€ 378.832,06
Programmatiekosten	€ 539.473,07	€ 362.535,79	€ 608.637,81	€ 452.652,84	€ 490.824,88
Dekkingsgraad	80%	70%	80%	76%	76%

Inkomsten verhuur infrastructuur	€ 47.660,56	€ 56.700,38	€ 60.325,76	€ 64.745,75	€ 57.358,11
Kosten infrastructuur	€ 114.063,85	€ 347.526,01	€ 143.573,28	€ 184.916,30	€ 197.519,86
Dekkingsgraad	42%	16%	42%	35%	34%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

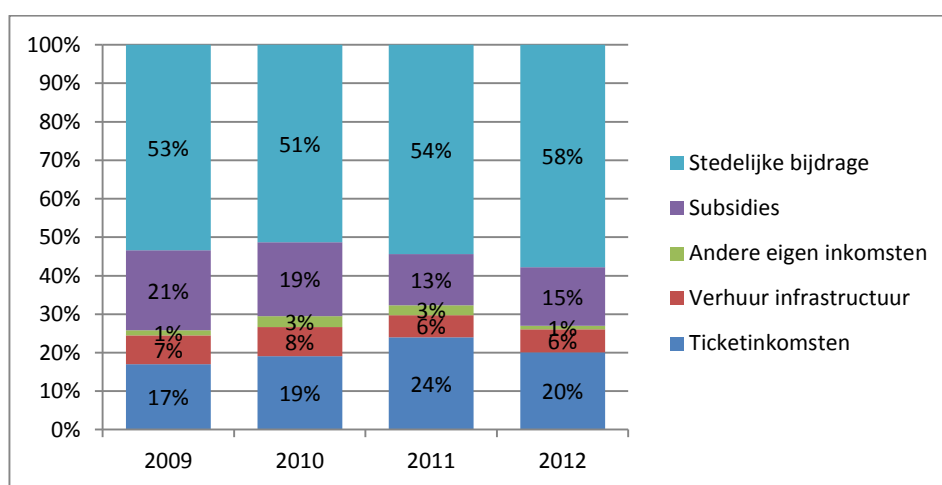
Gemiddeld dekken de ticketinkomsten over de periode 2009-2012 voor 76% de programmatiekosten. Opvallend is dat om de twee jaar de dekkingsgraad opmerkelijk hoger ligt. Dit is toe te schrijven aan de verhoogde inkomsten uit ticketverkoop die CC Muze binnenhaalt gedurende het festival dat ze om de twee jaar organiseren (2009-2011-2013-...). Tot slot dekken de inkomsten uit de verhuur van de eigen infrastructuur jaarlijks gemiddeld

voor 34% de kosten aan infrastructuur. De dekkingsgraad is afgenomen in 2012 t.o.v. 2009, namelijk met 7%.

5.1.8 CC De Plomblom

Vanuit onderstaande grafiek en tabel bespreken we de inkomsten voor de periode 2009-2012 van CC De Plomblom. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van CC De Plomblom zijn weergegeven.

Grafiek 14: Relatieve inkomstenverdeling CC De Plomblom, periode 2009-2012



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

Tabel 25: Overzicht absolute inkomsten CC De Plomblom

	2009	2010	2011	2012	Gemiddelde
Veronderstelde stedelijke bijdrage	€ 307.027,57	€ 272.292,77	€ 373.090,46	€ 469.581,48	€ 355.498,07
Subsidies	€ 119.838,00	€ 102.067,41	€ 90.889,46	€ 123.489,52	€ 109.071,10
Andere eigen inkomsten	€ 7.585,32	€ 14.962,32	€ 17.892,90	€ 7.494,50	€ 11.983,76
Verhuur infrastructuur	€ 42.849,00	€ 40.370,50	€ 39.291,50	€ 49.131,55	€ 42.910,64
Ticketinkomsten	€ 97.892,35	€ 101.371,64	€ 164.552,88	€ 163.003,80	€ 131.705,17
Totaal eigen inkomsten	€ 148.326,67	€ 156.704,46	€ 221.737,28	€ 219.629,85	€ 186.599,57
Totaal inkomsten	€ 575.192,24	€ 531.064,64	€ 685.717,20	€ 812.700,85	€ 651.168,73

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De veronderstelde stedelijke bijdrage zorgt ook bij het laatste cultuurcentrum uit de steekproef voor het grootste deel van de inkomsten. In 2009 was er nog een groter aandeel weggelegd voor subsidies, maar vanaf 2011 zien we dat de ticketinkomsten voor een groter aandeel zorgen. Het volgende grootste aandeel is dit uit verhuur van infrastructuur. Tot slot is het kleinste aandeel afkomstig uit de andere eigen inkomsten.

Het aandeel van de veronderstelde stedelijke bijdrage van de stad Ninove is toegenomen met 5% in 2012 t.o.v. 2009. In 2010 is er een kleine daling (-2%) waar te nemen, waarna deze verder positief evolueerden. De gemiddelde veronderstelde stedelijke bijdrage in de periode 2009-2012 bedraagt €355.498,07. Uit de tabel blijkt dat de veronderstelde stedelijke bijdrage zijn toegenomen, uitgezonderd in 2010. Verder is het aandeel van inkomsten uit subsidies gedaald met 6% in de tijdspanne. Gemiddeld bedroegen de inkomsten uit subsidies €109.071,10. De absolute inkomsten uit subsidies zijn echter in de periode toegenomen met €3.651,52. Tot 2011 evolueerden deze wel negatief.

Het aandeel van de andere eigen inkomsten is uiteindelijk constant gebleven op 1% wanneer we 2012 vergelijken met 2009. In 2010 en 2012 was dit aandeel groter, nl. 3%. Gemiddeld bedroegen deze €11.983,76. In 2010 was er bijna een verdubbeling van het bedrag en ook in 2011 waren deze nog gestegen. Verder is het aandeel inkomsten uit verhuur van infrastructuur gedurende de periode gedaald met 1%. Uit de tabel blijkt dat de absolute inkomsten uit verhuur zijn gestegen met €6.282,55. De gemiddelde inkomst uit verhuur van infrastructuur in de periode 2009-2012 bedraagt €42.910,64.

Daarnaast is het aandeel van de ticketinkomsten gestegen met 3% in 2012 t.o.v. 2009. De gemiddelde ticketinkomsten bedragen €131.705,17. De eigen inkomsten zijn toegenomen met €71.303,18. Tot 2011 zijn deze toegenomen, in 2012 is er een terugval waar te nemen. De gemiddelde eigen inkomsten bedragen €186.599,57 en liggen onder de eigen inkomsten van 2012. Tot slot zijn de totale inkomsten toegenomen met €237.508,61 in de periode 2009-2012. Gemiddeld bedroegen de totale inkomsten €651.168,73.

Geconcludeerd kan worden dat het aandeel van de veronderstelde stedelijke bijdrage het meest is toegenomen. Daarnaast is ook het aandeel uit ticketverkoop toegenomen in tijd. Het

aandeel van de andere eigen inkomsten is hetzelfde gebleven. Het aandeel uit subsidies is het sterkst gedaald. Verder is het aandeel van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur iets gedaald. Net zoals bij 30CC en CC Mechelen zien we dat de eigen inkomsten gestaag over de periode belangrijker worden. Tot slot zijn de totale inkomsten gestegen.

Onderstaande tabel toont de evolutie van de ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en de kosten aan infrastructuur voor de periode 2009-2012.

Tabel 26: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur van CC De Plomblom in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Evolutie ticketinkomsten	100%	104%	168%	167%	135%
Evolutie programmatiekosten	100%	110%	107%	115%	108%
Evolutie inkomsten verhuur infrastructuur	100%	94%	92%	115%	100%
Evolutie kosten infrastructuur	100%	7%	182%	347%	159%
Evolutie inflatie	100%	102%	105%	107%	103%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

De ticketinkomsten zijn gemiddeld jaarlijks gestegen in de periode 2009-2012 met 35%. In 2011 zien we een sterke stijging (+64% t.o.v. 2010) waarna deze in 2012 zo goed als stabiel bleven (+1%). De ticketinkomsten zijn jaarlijks gemiddeld 11,6 maal sneller geëvolueerd dan de inflatie. De programmatiekosten zijn gemiddeld jaarlijks gestegen met 8%. Deze zijn in stijgende lijn geëvolueerd, uitgezonderd in 2011. Toen was er een daling met 3% waar te nemen t.o.v. 2010. Doordat de ticketinkomsten sterker zijn gestegen dan de programmatiekosten, kunnen we besluiten dat de omzet uit ticketverkoop is gestegen. Vooral in 2011 zien we een opmerkelijke stijging van de ticketinkomsten en een daling van de programmatiekosten.

De inkomsten uit verhuur van infrastructuur zijn gemiddeld jaarlijks onveranderd gebleven. In 2010 en 2011 is er een daling van de inkomsten uit verhuur te zien en in 2012 een stijging met 15% t.o.v. 2009. De gemiddelde jaarlijkse inflatie is echter drie maal sneller gestegen dan de gemiddelde jaarlijkse inkomst uit verhuur van infrastructuur. De evolutie van de kosten aan infrastructuur kent een heel ander verloop als deze van de inkomsten uit verhuur.

In een volgende tabel bespreken we de mate waarin de ticketinkomsten de programmatiekosten dekken én de mate waarin de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten aan infrastructuur dekken. Telkens wordt een overzicht gegeven voor de periode 2009-2012.

Tabel 27: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop en verhuur infrastructuur VS programmatiekosten en kosten infrastructuur in CC De Plomblom voor de periode 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	Gemiddelde
Ticketinkomsten	€ 97.892,35	€ 101.371,64	€ 164.552,88	€ 163.003,80	€ 131.705,17
Programmatiekosten	€ 172.178,26	€ 189.922,64	€ 184.663,44	€ 198.581,49	€ 191.055,86
Dekkingsgraad	57%	53%	89%	82%	70%
Inkomsten verhuur infrastructuur	€ 42.849,00	€ 40.370,50	€ 39.291,50	€ 49.131,55	€ 42.910,64
Kosten infrastructuur	€ 42.811,95	€ 3.192,08	€ 78.059,57	€ 148.680,68	€ 68.186,07
Dekkingsgraad	100%	1265%	50%	33%	362%

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

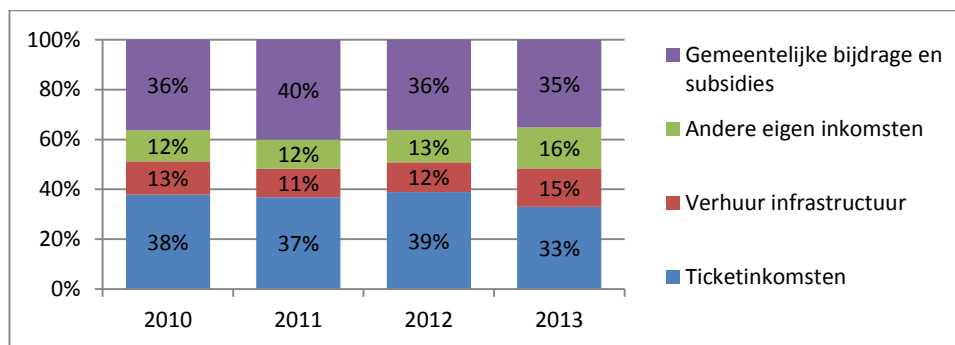
Gemiddeld over de periode 2009-2012 dekken de ticketinkomsten voor 70% de programmatiekosten. De dekkingsgraad is over de periode gestegen met 25%. Er is geen sprake van een constante stijging. In 2010 (-4%) en 2012 (-7%) is er een daling waar te nemen tegenover het jaar ervoor. De dekkingsgraad van de ticketinkomsten met de programmatiekosten was het hoogst in 2011, nl. 89%.

De inkomsten uit verhuur van infrastructuur dekken in CC De Plomblom gemiddeld over de bestudeerde periode voor 362% de kosten aan infrastructuur. Voornamelijk 2010 zorgt voor een vertekening van het gemiddelde over de periode. In 2010 dekken de inkomsten uit verhuur voor 1265% de kosten aan infrastructuur. In dit jaar waren de kosten uitermate laag. In 2012 dekken de inkomsten uit verhuur slechts voor 33% de kosten aan infrastructuur. We zien dat in 2012 wel de verhuurinkomsten zijn gestegen, maar de kosten zijn drastischer gestegen.

5.1.9 CC de Kollebloem

Vanuit onderstaande grafiek en tabel bespreken we de inkomsten voor de periode 2010-2013 van CC de Kollebloem. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van zijn weergegeven.

Grafiek 15: Relatieve inkomstenverdeling CC de Kollebloem, periode 2010-2013



Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ter beschikking gesteld door CC de Kollebloem.

Tabel 28: Overzicht absolute inkomsten CC de Kollebloem

	2010	2011	2012	2013	Gemiddelde
Veronderstelde gemeentelijke bijdrage en subsidies	€ 124.916,00	€ 142.632,00	€ 138.946,00	€ 140.072,00	€ 136.641,50
Andere eigen inkomsten	€ 42.391,00	€ 41.564,00	€ 49.451,00	€ 65.097,00	€ 49.625,75
Verhuur infrastructuur	€ 46.057,00	€ 40.389,00	€ 45.391,00	€ 61.109,00	€ 48.236,50
Ticketinkomsten	€ 129.866,00	€ 131.099,00	€ 149.090,00	€ 131.179,00	€ 135.308,50
Totaal eigen inkomsten	€ 218.314,00	€ 213.052,00	€ 243.932,00	€ 257.385,00	€ 233.170,75
Totaal inkomsten	€ 343.230,00	€ 355.684,00	€ 382.878,00	€ 397.457,00	€ 369.812,25

Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ter beschikking gesteld door CC de Kollebloem.

In tegenstelling tot bij de cultuurcentra zorgen de ticketinkomsten in 2010 en 2012 bij CC de Kollebloem voor het grootste deel van de inkomsten. In 2011 en 2013 is het grootste aandeel van de inkomsten weggelegd voor de veronderstelde gemeentelijke bijdrage en subsidies. In 2010 komt er nog een iets groter aandeel uit de verhuur van infrastructuur dan uit de andere eigen inkomsten. Vanaf 2011 tot 2013 zien we dat de andere eigen inkomsten voor een groter inkomensaandeel zorgen.

Het aandeel van de veronderstelde gemeentelijke bijdrage en subsidies is iets gedaald (-1%) in 2013 t.o.v. 2010. Het aandeel was het hoogst in 2011 met 40%. De gemiddelde jaarlijkse gemeentelijke bijdrage en subsidies bedraagt €136.641,50. Uit de tabel blijkt dat de

veronderstelde gemeentelijke bijdrage en subsidies zijn toegenomen en ook in absolute cijfers een hoogtepunt kenden in 2011. Het aandeel van de andere eigen inkomsten is in 2013 toegenomen met 4% in vergelijking met 2010. Gemiddeld bedroegen deze €49.625,75.

Verder is het aandeel uit verhuur van infrastructuur gedurende de periode gestegen met 2%. De absolute inkomsten uit verhuur geven een stijging aan met €15.052,-. De gemiddelde inkomst uit verhuur van infrastructuur in de periode 2010-2012 bedraagt €48.236,50. Als we naar het aandeel van de ticketinkomsten kijken, zien we dat het aandeel in 2013 gedaald is met 5% t.o.v. 2010. De gemiddelde ticketinkomsten bedragen €135.308,50. Er is een piek waar te nemen in 2012 met €149.090,00.

Daarnaast zijn de totale eigen inkomsten toegenomen met €39.071,-. Gemiddeld bedragen deze in de periode 2010-2013 €233.170,75. Deze kenden een positieve evolutie, uitgezonderd in 2011. Tot slot zijn de totale inkomsten over de gehele periode toegenomen. Gemiddeld bedroegen deze €369.812,25

Geconcludeerd kan worden dat het aandeel van de ticketinkomsten het meest is gedaald. Ook het aandeel van de gemeentelijke bijdrage en subsidies is iets gedaald. Het aandeel van de andere eigen inkomsten is het meest gestegen en daarnaast is ook het aandeel uit de verhuur van infrastructuur toegenomen. CC de Kollebloem als gemeenschapscentrum is veel meer dan de andere cultuurcentra uit de steekproef aangewezen op de eigen inkomsten. De eigen inkomsten zijn tevens in de tijd positief geëvolueerd net zoals de totale inkomsten.

Onderstaande tabel toont de evolutie van de ticketinkomsten, uitkoopsommen en partages én de programmatiekosten voor de periode 2010-2012.

Tabel 29: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten en uitkoopsommen en partages van CC de Kollebloem in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2010-2012

	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Evolutie ticketinkomsten	100%	101%	115%	105%
Evolutie uitkoopsommen/partages	100%	105%	136%	114%
Evolutie programmatiekosten	100%	118%	141%	120%
Evolutie inflatie	100%	103%	106%	103%

Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ter beschikking gesteld door CC de Kollebloem.

De ticketinkomsten zijn jaarlijks gemiddeld gestegen met 5% in de periode 2010-2012. Gedurende de periode zijn deze constant gestegen met als hoogtepunt in 2012 (+14% t.o.v. 2011). Deze stijging is toe te schrijven aan de afschaffing van procentuele kortingen en een overgang naar vaste kortingsbedragen. Verder startte CC de Kollebloem in 2012 ook met VIP-arrangementen (Defoor, 2014: interview). De ticketinkomsten zijn jaarlijks gemiddeld 1,6 keer sneller gestegen dan de inflatie.

Als we kijken naar de evolutie van de kosten zien we dat deze sterker zijn gestegen dan de inkomsten uit ticketverkoop. De programmatiekosten zijn jaarlijks gemiddeld over de periode 2010-2012 gestegen met 20%. De uitkoopsommen en partages stegen jaarlijks gemiddeld met 14%. Vooral in 2012 zijn deze kosten aanzienlijk gestegen in vergelijking met 2010; de uitkoopsommen en partages met 36% en de programmatiekosten met 41%.

Volgende tabel geeft weer in welke mate de ticketinkomsten enerzijds de uitkoopsommen en partages dekken en anderzijds de programmatiekosten. We geven een overzicht voor de periode 2010-2012.

Tabel 30: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop VS uitkoopsommen/partages en programmatiekosten in CC de Kollebloem voor de periode 2010-2012

	2010	2011	2012	<i>Gemiddelde</i>
Ticketinkomsten	€ 129.866,00	€ 131.099,00	€ 149.090,00	€ 136.685,00
uitkoopsommen/partages	€ 153.293,90	€ 161.487,78	€ 209.170,61	€ 174.650,76
Dekkingsgraad	85%	81%	71%	79%
Ticketinkomsten	€ 129.866,00	€ 131.099,00	€ 149.090,00	€ 136.685,00
Programmatiekosten	€ 242.902,70	€ 287.567,64	€ 342.804,15	€ 291.091,50
Dekkingsgraad	53%	46%	43%	48%

Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ter beschikking gesteld door CC de Kollebloem.

Gemiddeld dekken de ticketinkomsten jaarlijks voor 79% de uitgaven aan uitkoopsommen en partages. We zien dat de dekkingsgraad in tijd afneemt. In 2010 bedroegen deze nog 85% en in 2012 slechts 71%. Ook de dekkingsgraad van de ticketinkomsten met de programmatiekosten is in tijd gedaald. Gemiddeld dekten jaarlijks de ticketinkomsten met 48% de programmatiekosten.

5.1.10 GC De Leest

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal verkochte tickets (#) en de gegenereerde inkomsten per prijs categorie. GC De Leest hanteerde volgende prijs categorieën in de periode najaar 2010 tot najaar 2013: basisprijs, filmabonnement (€2,5/ticket), -12 jarigen bij familievoorstellingen, vrijetijdspas (-50%), last minute tarief aan de kassa voor -26 jarigen (-50%), occasionele korting voor verenigingen en het petersysteem voor organisaties en bedrijven⁵. Tot slot geven we nog het totaal aantal bezoekers en gegenereerde inkomsten per jaar weer.

⁵ De peters van een voorstelling kopen over het algemeen tickets aan basisprijs en krijgen daarnaast voordelen zoals logo in brochure, spandoeken en vermelding op beeldschermen in foyer. Af en toe werd er aan een peter een kleine korting gegeven.

Tabel 31: Overzicht aantal verkochte tickets en inkomsten per prijscategorie van GC De Leest voor de periode najaar 2010 tot najaar 2013

		NJ 2010	VJ 2011	NJ 2011	VJ 2012	NJ 2012	VJ 2013	NJ 2013	Gemiddelde
Basisprijs	#	4228	4207	4990	4514	4660	4107	4576	4469
	Inkomsten	€43.761,00	€ 44.239,00	€ 51.113,00	€ 56.497,00	€ 54.344,00	€ 45.464,00	€ 57.927,00	€ 50.477,86
Filmabon-nement	#	896	530	1413	2565	2046	1808	1058	1474
	Inkomsten	€ 2.240,00	€ 1.325,00	€ 3.532,50	€ 6.412,50	€ 5.115,00	€ 4.520,00	€ 2.645,00	€ 3.684,29
-12	#	251	336	219	150	210	228	490	269
	Inkomsten	€ 1.255,00	€ 2.016,00	€ 1.314,00	€ 900,00	€ 1.260,00	€ 2.622,00	€ 6.748,00	€ 2.302,14
Vrijetijdspas	#	156	220	247	339	273	219	173	232
	Inkomsten	€ 665,00	€ 809,15	€ 1.028,50	€ 1.437,00	€ 1.175,00	€ 726,50	€ 828,50	€ 952,81
Last minute	#	15	5	18	5	8	210	17	40
	Inkomsten	€ 90,00	€ 19,88	€ 142,00	€ 30,50	€ 56,50	€ 710,50	€ 133,50	€ 168,98
Verenigingen	#	224	446	315	137	293	111	218	249
	Inkomsten	€ 1.480,00	€ 5.513,00	€ 2.155,00	€ 1.500,00	€ 2.046,50	€ 792,50	€ 2.324,00	€ 2.258,71
Peter	#	50	189	180	201	946	476	530	367
	Inkomsten	€ 600,00	€ 1.323,00	€ 1.740,00	€ 1.351,00	€ 14.053,00	€ 6.666,00	€ 12.330,00	€ 5.437,57
Totaal	bezoekers	5820	5933	7382	7911	8436	7159	7062	7100
	inkomsten	€ 50.091,00	€ 55.245,03	€ 61.025,00	€ 68.128,00	€ 78.050,00	€ 61.501,50	€ 82.936,00	€ 65.282,36

Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ter beschikking gesteld door GC De Leest.

Het overgrote deel van de bezoekers aan GC De Leest participeert aan het basistarief. Gemiddeld over de periode najaar 2010 tot najaar 2013 participeerden 4469 mensen aan het basistarief en zorgde dit voor een gemiddelde halfjaarlijkse inkomst van €50.477,86. Gemiddeld betaalde men in het najaar van 2010 €10,35 per ticket. In het najaar 2013 was de prijs gestegen tot gemiddeld €12,65. De tweede grootste vraag is naar het filmabonnement. Gemiddeld maakten bezoekers 1474 keer gebruik van het filmtarief en zorgde dit voor een gemiddelde inkomst van €3.684,29. Voornamelijk in 2012 zien we een grote participatiegraad via het filmabonnement. De filmprijzen wijzigden in de tijd niet.

Gemiddeld participeren 269 bezoekers aan het verlaagd kindertarief bij familievoorstellingen. Het kindertarief zorgt voor een gemiddelde inkomst van €2.302,14. Voornamelijk in het voorjaar van 2011 en het najaar van 2013 was de vraag hoog. We zien een evolutie van een gemiddelde prijs van €5,- in het najaar van 2010 naar een gemiddelde prijs van €12,67 in het najaar van 2013.

Via de vrijetijdspas participeren gemiddeld 232 mensen. We zien dat tot het voorjaar van 2012 het gebruik van de vrijetijdspas sterk is gestegen. Daarna zien we het gebruik in dalende lijn evolueren. Echter wordt er in het najaar van 2013 nog steeds meer gebruik van gemaakt in vergelijking met het najaar van 2010. De vrijetijdspas zorgde voor een gemiddelde jaarlijkse inkomst van € 952,81, d.w.z. dat gebruikers gemiddeld €4,11 betaalden voor een ticket. De gemiddelde jaarlijkse inkomst ligt in realiteit nog hoger aangezien GC De Leest een deel van de korting kan recupereren van de stad Izegem.

De participatie via het last minute tarief schommelde in de bestudeerde periode sterk. De participatiegraad kende een hoogte punt in het voorjaar van 2013 met 210 gebruikers. Gemiddeld participeerden binnen de bestudeerde tijdspanne, per seizoen 40 personen aan last minute tarief en zorgde dit voor een gemiddelde inkomst per seizoen van €168,98. Verder kende verkoop van tickets aan verenigingen in het voorjaar van 2011 een hoogtepunt. We zien dat GC De Leest in het najaar van 2013 in vergelijking met het najaar van 2010 minder een verlaagd tarief voorziet voor lokale verenigingen. Gemiddeld bereikte GC De Leest in de periode najaar 2010-najaar 2013 249 personen in verenigingsverband. Dit zorgde voor een gemiddelde inkomst per seizoen van €2.258,71.

Tot slot zien we dat het aantal verkochte tickets aan peters sterk gestegen is (+480) in het najaar van 2013 t.o.v. het najaar van 2010. Het aantal peters kende een hoogtepunt in het najaar van 2012 met 946.

Geconcludeerd kan worden dat het basistarief het meest gebruikte is en tevens voor het grootste deel van de inkomsten zorgt. Daarna wordt het filmabonnement het meest gebruikt. Ondanks dat het aantal verkochte tickets bij de peters veel lager ligt dan via het filmabonnement zorgt deze categorie voor meer inkomsten dan deze via het filmabonnement. De derde hoogste inkomstencategorie en tevens ook de derde hoogste vraag naar tickets is deze voor -12 jarigen bij familievoorstellingen. Hierna zorgt de prijscategorie verenigingen voor de meeste bezoekers en inkomsten. De vraag naar tickets via de vrijetijdspas is net niet het laagst net zoals de inkomsten die hieruit voortvloeien. De minste bezoekers van GC De Leest participeren via het last minute tarief en ook de inkomsten via deze categorie zijn het laagst.

Over het algemeen zijn de participatiegraad en de gegenereerde inkomsten wel bij alle prijscategorieën toegenomen in het najaar van 2013 in vergelijking met het najaar van 2010. Uitzondering is de participatiegraad aan verenigingstarief, dat slechts gedaald is met 6 personen. De inkomsten zijn wel gestegen. In totaal bereikt GC De Leest gemiddeld 7100 bezoekers en zorgt dit voor een gemiddelde inkomst van €65.282,36.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal verkochte tickets en inkomsten per prijscategorie en per genre van GC De Leest voor het najaar van 2013. Verder zijn ook de totale uitgaven aan uitkoopsommen en partages mee opgenomen om de dekkingsgraad per genre te analyseren.

Tabel 32: Overzicht van het aantal verkochte tickets en inkomsten per prijscategorie en per genre van GC De Leest voor het najaar van 2013

		Film	Literatuur	Populaire muziek (incl. musical)	Wereldmuziek, jazz, folk, jong talent, chanson & kleinkunst, etc.	Theater	Amusement (incl. humor en cabaret)	Familie	Senioren	Totaal
Basisprijs	#	265	€ 196,00	530	173	689	1322	1097	304	4576
	Inkomsten	€ 795,00	€ 1.460,00	€ 9.498,00	€ 2.523,00	€ 11.101,00	€ 21.493,00	€ 8.625,00	€ 2.432,00	€ 57.927,00
Filmabonnement	#	1058	0	0	0	0	0	0	0	1058
	Inkomsten	€ 2.645,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.645,00
-12	#	0	0	0	0	0	0	490	0	490
	Inkomsten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 6.748,00	€ 0,00	€ 6.748,00
Vrijetijdspas	#	50	2	5	4	21	23	12	56	173
	Inkomsten	€ 75,00	€ 8,00	€ 66,00	€ 34,00	€ 172,50	€ 195,50	€ 53,50	€ 224,00	€ 828,50
Last minute	#	0	0	2	0	12	3	0	0	17
	Inkomsten	€ -	€ -	€ 12,00	€ -	€ 91,50	€ 30,00	€ -	€ 0,00	€ 133,50
Verenigingen	#	0	86	0	132	0	0	0	0	218
	Inkomsten	€ 0,00	€ 344,00	€ 0,00	€ 1.980,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.324,00
Peter	#	0	0	250	0	0	280	0	0	530
	Inkomsten	€ 0,00	€ 0,00	€ 7.500,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 4.830,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 12.330,00
Totaal	Bezoekers	1373	284	787	309	722	1628	1599	360	7062
	Inkomsten	€ 3.515,00	€ 1.812,00	€ 17.076,00	€ 4.537,00	€ 11.365,00	€ 26.548,50	€ 15.426,50	€ 2.656,00	€ 82.936,00
Uitkoopssommen/partages		€ 2.230,25	€ 1.990,00	€ 13.452,56	€ 3.442,87	€ 10.802,52	€ 18.654,97	€ 12.538,13	€ 2.205,68	€ 65.316,98
Resultaat		€ 1.284,75	€ -178,00	€ 3.623,44	€ 1.094,13	€ 562,48	€ 7.893,53	€ 2.888,38	€ 450,32	€ 17.619,03
Dekkingsgraad		158%	91%	127%	132%	105%	142%	123%	120%	€ 9,98

Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ter beschikking gesteld door GC De Leest.

GC De Leest bereikt het meeste aantal bezoekers via het genre amusement waaronder we ook humor en cabaret rekenen. Daarna zien we dat het aanbod voor families zeer in trek is. Het derde grootste deel van de bezoekers bereikt GC De Leest via haar filmaanbod. We zien dat de vraag naar tickets het kleinst is voor het genre literatuur en daarna naar het genre wereldmuziek, jazz, folk, jong talent, chanson & kleinkunst, etc.

Als we kijken naar de ticketinkomsten zien we dat het gemeenschapscentrum de grootste opbrengst haalt via het genre amusement, in analogie met het publieksbereik. Daarna halen ze de meeste ticketinkomsten uit het genre populaire muziek waaronder we ook musical rekenen. Op de derde plaats brengt het familieaanbod de grootste opbrengst op. Ook hier zien we dat het genre literatuur het minst opbrengt in analogie met het lage publieksbereik en daarna het aanbod voor senioren.

Als we kijken naar de mate waarin de ticketinkomsten de uitkoopsommen en partages dekken zien we dat deze het hoogst is bij het genre film. Op de tweede plaats komt het genre amusement en op de derde plaats het genre wereldmuziek, jazz, folk, jong talent, chanson & kleinkunst etc.

De vrijetijdspas wordt het meest gebruikt in GC De Leest bij het seniorenaanbod en daarna voor de film. De vraag naar tickets voor de genres literatuur, populaire muziek en wereldmuziek, jazz, folk, jong talent, chanson & kleinkunst, etc. is eerder nihil met de vrijetijdspas. Het last minute tarief wordt het meest gebruikt bij het genre theater. De vraag naar tickets via het last minute tarief is echter zeer beperkt (in totaal 17 bezoekers). Een korting aan verenigingen werd in het najaar van 2013 enkel voorzien bij het genre literatuur en wereldmuziek, jazz, folk, jong talent, chanson & kleinkunst, etc. De korting wordt sporadisch gegeven wanneer GC De Leest merkt dat de vraag laag is en de zaal anders niet gevuld geraakt (Vandekerckhove, 2014: interview). We zien dat bedrijven en organisaties via het peter-systeem voornamelijk geïnteresseerd zijn in tickets voor de genres populaire muziek en amusement.

Onderstaande tabel toont de evolutie van de ticketinkomsten, programmatiekosten en de inkomsten uit verhuur van infrastructuur voor de periode 2010-2013.

Tabel 33: Evolutie ticketinkomsten, programmatiekosten en inkomsten uit verhuur van GC De Leest in vergelijking met evolutie inflatie; periode 2010-2013

	2010	2011	2012	2013	<i>Gemiddelde</i>
Evolutie ticketinkomsten	100%	187%	255%	257%	200%
Evolutie programmatiekosten	100%	143%	194%	156%	148%
Evolutie inkomsten verhuur infrastructuur	100% ⁶	204%	189%	261%	188%
Evolutie inflatie	100%	102%	105%	108%	104%

Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ter beschikking gesteld door GC De Leest.

De ticketinkomsten in GC De Leest zijn jaarlijks gemiddeld verdubbeld in de periode 2010-2013. Er is een constante stijgende evolutie waar te nemen. De ticketinkomsten zijn jaarlijks gemiddeld 25x sneller gestegen dan de inflatie. Verder zijn de programmatiekosten jaarlijks gemiddeld gestegen met 48%. De stijging was het grootst in 2012 met 94% in vergelijking met 2010. In 2013 is er een daling waar te nemen van de programmatiekosten (-38%) t.o.v. 2012.

De inkomsten uit verhuur zijn gemiddeld jaarlijks gestegen met 88% in de periode 2010-2013. Dit is tevens 22x sneller dan de gemiddelde jaarlijkse inflatie. In 2013 zien we een stijging met 161% in vergelijking met 2010. GC De Leest kreeg vlak voor de verkiezingen de opdracht om naast het evenwicht tussen de directe kosten en -opbrengsten nog eens €20.000,- extra uit zaalverhuur te genereren. Een groot deel van de inkomsten van De Leest komt nl. voort uit de zaalverhuur. De infrastructuur van GC De Leest is aantrekkelijk voor commerciële instellingen zoals banken en voor personeelsfeesten omdat ze vlak bij de autosnelweg liggen en beschikken over een grote parking (Vandekerckhove, 2014: interview).

In onderstaande tabel bespreken we de mate waarin de ticketinkomsten de programmatiekosten dekken. Een overzicht wordt gegeven voor de periode 2010-2013.

Tabel 34: Dekkingsgraad inkomsten uit ticketverkoop VS programmatiekosten in GC De Leest voor de periode 2010-2013

	2010	2011	2012	2013	<i>Gemiddelde</i>
Ticketinkomsten	€ 75.118,42	€ 140.420,50	€ 191.287,75	€ 193.170,00	€ 149.999,17
Programmatiekosten	€ 97.788,17	€ 140.299,02	€ 189.357,91	€ 152.893,21	€ 145.084,58
Dekkingsgraad	77%	100%	101%	126%	101%

Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ter beschikking gesteld door CC de Kollebloem.

⁶ Omdat we niet beschikten over de gegevens van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur voor het voorjaar van 2010 werd er geopteerd om de inkomsten van het najaar

Bovenstaande ticketinkomsten komen niet overeen met deze uit tabel 30. In tegenstelling tot tabel 30 houden we hier wel rekening met het aandeel dat GC De Leest nog terugkrijgt van de vrijetijdspas via de stad.

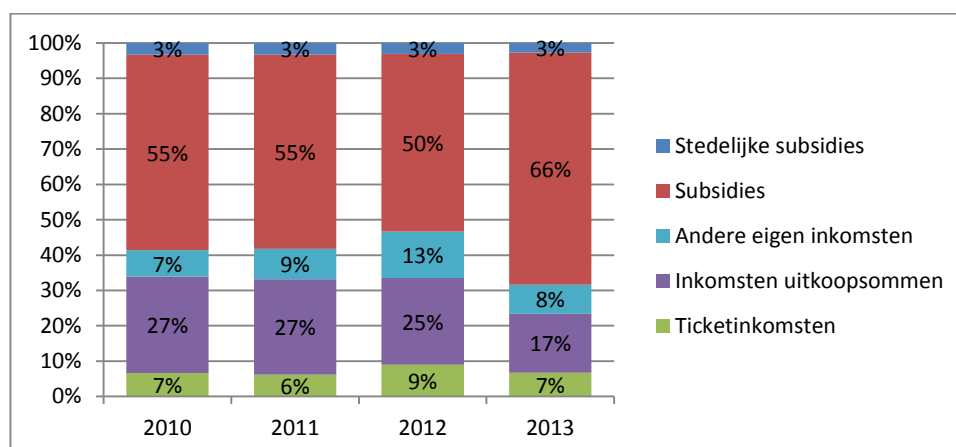
De ticketinkomsten dekken gemiddeld jaarlijks volledig de programmatiekosten in de periode 2010-2013. We zien dat in 2010 de ticketinkomsten voor 77% de programmatiekosten dekten. Sinds 2011 dekken de inkomsten uit ticketverkoop volledig de programmatiekosten. In 2013 is de dekkingsgraad het hoogst met 126%.

5.1.11 Braakland/ZheBilding

Vanuit onderstaande grafiek en tabel bespreken we de inkomsten voor de periode 2010-2013 van Braakland/ZheBilding. Zowel de relatieve inkomstenverdeling als een overzicht van de absolute inkomsten van BZB zijn weergegeven. De inkomstenverdeling is iets anders dan bij de CC en GC. Inkomsten uitkoopsommen zijn de inkomsten voortkomend uit de reisvoorstellingen van BZB. De rubriek andere eigen inkomsten omvat volgende inkomsten (Braakland/ZheBilding, 2014b):

- Een deel van de inkomsten uit eigen beheer zoals programma's en publiciteit, giften, workshop en inschrijving mecenaat, inleidingen of nagesprekken, bedrijfsticket;
- Sponsoring en reclame;
- Andere bedrijfsopbrengsten zoals recuperaties, samenwerkingen, verhuur technisch materiaal;
- Financiële opbrengsten;
- En tot slot de uitzonderlijke opbrengsten.

Grafiek 16: Relatieve inkomstenverdeling BZB, periode 2010-2013



Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ontvangen van Braakland/ZheBilding

Tabel 35: Overzicht absolute inkomsten BZB

	2010	2011	2012	2013	Gemiddelde
Stedelijke subsidies	€ 19.831,00	€ 20.500,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.082,75
Subsidies	€ 336.468,95	€ 347.741,13	€ 328.127,00	€ 483.165,09	€ 373.875,54
Andere eigen inkomsten	€ 45.488,84	€ 54.113,68	€ 85.566,50	€ 60.783,09	€ 61.488,03
Inkomsten uitkoopsommen	€ 165.537,58	€ 170.726,40	€ 160.465,50	€ 122.786,79	€ 154.879,07
Ticketinkomsten	€ 40.318,83	€ 38.933,67	€ 58.420,99	€ 49.282,27	€ 46.738,94
Totaal eigen inkomsten	€ 251.345,25	€ 263.773,75	€ 304.452,99	€ 232.852,15	€ 263.106,04
Totaal inkomsten	€ 607.645,20	€ 632.014,88	€ 652.579,99	€ 736.017,24	€ 657.064,33

Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ontvangen van Braakland/ZheBilding

Subsidies zorgen voor het grootste deel van de inkomsten in BZB. De uitkoopsommen zorgen voor het tweede grootste aandeel van de inkomsten. Vervolgens komt nog een klein aandeel inkomsten uit de andere eigen inkomsten. Tot slot is het kleinste aandeel van de inkomsten afkomstig uit de ticketinkomsten van spelen in eigen zaal.

Het aandeel van de veronderstelde stedelijke bijdrage is over de gehele periode constant gebleven op 3%. Uit de tabel blijkt dat ook de inkomsten uit stedelijke subsidies in absolute cijfers weinig wijzigden. Het aandeel inkomsten uit subsidies is met 11% gestegen in 2013 t.o.v. 2010. In 2011 was er een terugval van dit aandeel. De absolute cijfers tonen eenzelfde verloop. Het aandeel van de andere eigen inkomsten is in stijgende lijn geëvolueerd over de periode 2010-2013. Echter zien we in 2013 een terugval van het aandeel met 5% t.o.v. 2012.

Opmerkelijk is de sterke daling van het aandeel van de inkomsten via uitkoopsommen in de periode 2010-2013. In 2013 is het aandeel gedaald met 10% in vergelijking met 2010. Jaarlijks bedroegen de gemiddelde inkomsten via uitkoopsommen €154.879,07. In 2013 zijn de absolute inkomsten via uitkoopsommen gedaald met €42.750,79 t.o.v. 2010. In 2013 is het aandeel van de ticketinkomsten hetzelfde gebleven in vergelijking met 2010. De gemiddelde ticketinkomsten in de periode 2010-2013 bedragen €46.738,94. Uit de tabel kunnen we zien dat deze in absolute cijfers zijn toegenomen, uitgezonderd in 2011. De inkomsten uit ticketverkoop waren het hoogst in 2012.

Braakland/ZheBilding merkt dat er minder speelkansen zijn doordat CC en GC moeten snoeien in hun programmering wegens een slinkend budget. Daarnaast gaan lokale besturen zich meer inmengen in welke voorstellingen er al dan niet mogen staan. Hiervoor gaat men de kosten afwegen t.o.v. het publieksbereik en de geschatte inkomsten. Voor een producent zoals Braakland/ZheBilding wordt spelen in eigen zaal dan ook steeds belangrijker om op deze manier speelplek te blijven garanderen (Bosmans, 2014: interview). Onderstaande tabel geeft deze evolutie duidelijk weer en verklaart tevens de daling van de inkomsten via uitkoopsommen en de kleine verhoging van de inkomsten uit ticketverkoop.

Tabel 36: Overzicht evolutie aantal activiteiten in eigen zaal en op uitkoopsommen van Braakland/ZheBilding voor de periode 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Aantal activiteiten in eigen zaal	36	57	62	45
Evolutie activiteiten in eigen zaal	100%	158%	172%	125%
Aantal activiteiten op uitkoopsommen	73	138	95	48
Evolutie activiteiten op uitkoopsommen	100%	189%	130%	66%

Bron: Eigen verwerking op basis van interne gegevens ontvangen van Braakland/ZheBilding

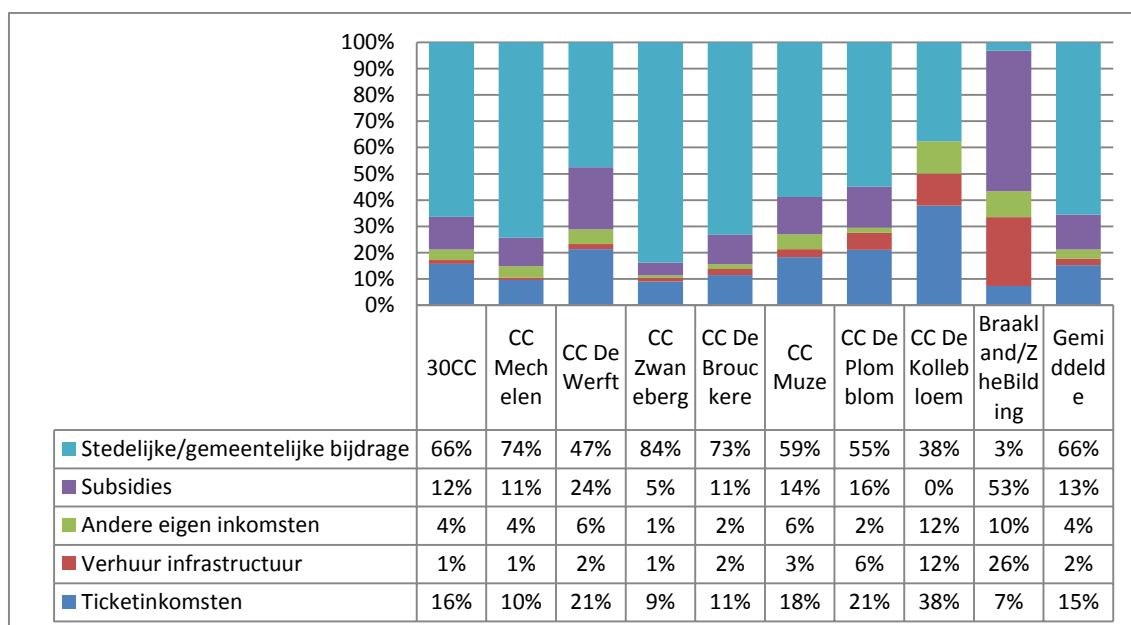
De eigen inkomsten zijn tot 2012 toegenomen (+€53.107,74 t.o.v. 2010). In 2013 zien we echter dat deze zijn afgenomen (- €18.493,10) in vergelijking met 2010. De gemiddelde eigen inkomsten bedragen €263.106,04. Tot slot zijn de totale inkomsten toegenomen met €128.372,04 in de periode 2010-2013. Gemiddeld bedroegen de totale inkomsten €657.064,33.

Kortom is het aandeel van de subsidies het meest toegenomen. Zowel het aandeel van de stedelijke subsidies als de ticketinkomsten zijn constant gebleven. Het aandeel van de inkomsten via uitkoopsommen is het sterkst afgenomen. Daarnaast is ook het aandeel van de andere eigen inkomsten ietwat gedaald. Opvallend is de afname in de periode 2010-2013 van het aandeel eigen inkomsten. BZB zit desondanks in 2013 nog ruimschoots boven de decretaal opgelegde inkomstennorm (32% eigen inkomsten). De afhankelijkheid van inkomsten uit subsidies is in de periode vergroot. Wel zijn de totale inkomsten in stijgende lijn geëvolueerd.

5.1.12 Vergelijkende analyse 2010-2012

In onderstaande tabel vergelijken we de gemiddelde relatieve inkomstenverdeling van de steekproef voor de periode 2010-2012. GC De Leest is niet opgenomen in de grafiek aangezien we niet over de nodige gegevens beschikten. Opgelet enerzijds bevat de label 'gemeentelijke bijdrage' bij CC de Kollebloem ook de inkomsten uit 'subsidies' en anderzijds bevat de label 'verhuur infrastructuur' bij BZB gegevens van de rubriek 'inkomsten uitkoopsommen'. Tot slot geeft de grafiek ook de gemiddelde inkomstenverdeling van alle cultuurcentra binnen de steekproef weer voor de periode 2010-2012.

Grafiek 17: Vergelijking gemiddelde relatieve inkomstenverdeling periode 2010-2012 van steekproef



Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en interne gegevens door CC de Kollebloem en Braakland/ZheBilding ter beschikking gesteld.

Het aandeel van de stedelijke of gemeentelijke bijdrage op de totale inkomsten is in elk cultuurcentrum het grootst. We zien wel sterke schommelingen in de grootte van het aandeel. In CC Zwaneberg is het aandeel van de gemeentelijke bijdrage op de totale inkomsten het grootst met 84%. Dit is te verklaren door de recente investeringen in een vernieuwde infrastructuur. Als we kijken naar grafiek 10 met de relatieve inkomstenverdeling van CC Zwaneberg voor de periode 2009-2012, zien we dat het aandeel van de gemeentelijke bijdrage sterk gedaald is en slechts 52% van de totale inkomsten vertegenwoordigt. Het aandeel van de stedelijke bijdrage bij CC De Werft is opvallend laag (47%) in vergelijking met de andere cultuurcentra uit de steekproef. Ook CC De Plomblom en CC Muze is het aandeel van de stedelijke of gemeentelijke bijdrage kleiner dan 60%. Gemiddeld bedraagt de stedelijke of gemeentelijke bijdrage van alle cultuurcentra uit de steekproef 66% van de totale inkomsten in de periode 2010-2012. Wanneer we dit vergelijken met het muziektheatergezelschap BZB zien we dat het aandeel inkomsten van de Stad Leuven een veel kleiner aandeel inneemt op de totale inkomsten, nl. 3%.

Gemiddeld bedraagt het aandeel van de subsidies op de totale inkomsten van alle cultuurcentra uit de steekproef 13%. In CC De Werft is het aandeel van de subsidies op de totale inkomsten opvallend hoog (24%). CC Zwaneberg is in vergelijking met de andere cultuurcentra minder afhankelijk van subsidies. Slechts 5% van de totale inkomsten komen uit subsidies. In vergelijking met BZB zien we dat het aandeel van subsidies voor organisaties binnen het kunstendecreet veel groter is dan bij de cultuurcentra die vallen onder het decreet lokaal cultuurbeleid. Bij de cultuurcentra ligt dan ook het zwaartepunt van financiering bij de lokale gemeenten en steden. Als we de cultuurcentra vergelijken met een gemeenschapscentrum zoals CC De Kollebloem, zien we dat een gemeenschapscentrum meer aangewezen is op de eigen inkomsten.

Gemiddeld zorgt het aandeel andere eigen inkomsten voor 4% van de inkomsten in een cultuurcentrum. In CC de Kollebloem zorgen de andere eigen inkomsten voor 12% van de totale inkomsten. Ook in BZB is het aandeel van de andere eigen inkomsten hoger, nl. 10%. Verder zorgt het aandeel verhuur infrastructuur in cultuurcentra voor gemiddeld 2% van de inkomsten. Ook hier zien we weer dat dit bij gemeenschapscentra hoger ligt.

Tot slot zorgt het aandeel ticketinkomsten gemiddeld bij de cultuurcentra uit de steekproef voor 15% van de inkomsten. Als we dit vergelijken met CC de Kollebloem zien we dat het aandeel van de ticketinkomsten voor een veel groter deel van de inkomsten zorgt, nl. 38%. We zien dat in CC De Werft en CC De Plomblom het aandeel groter is dan 20%. Als we kijken naar het aandeel van de ticketinkomsten van CC Zwaneberg in 2012 ligt dit ook hoger dan het gemiddelde van de cultuurcentra uit de steekproef. Het aandeel van de ticketinkomsten in CC Mechelen is opvallend laag in vergelijking met andere cultuurcentra en zeker met het ander cultuurcentrum uit de categorie A, 30CC. Een mogelijke verklaring ligt hiervoor dat CC Mechelen zich specialiseert in hedendaagse beeldende kunst. Tentoonstellingen zijn daarnaast hoofdzakelijk gratis of toch zeker uitermate goedkoop in vergelijking met andere genres (Burny, 2014: interview). De ticketinkomsten zorgen bij BZB voor een veel kleiner deel van de totale inkomsten, nl. 7%. Als we het aandeel van de ticketinkomsten en de inkomsten via uitkoopsommen optellen bij BZB valt het op dat deze voor een groter aandeel van de totale inkomsten zorgen dan het aandeel van de inkomsten uit ticketverkoop en verhuur van infrastructuur bij cultuurcentra. Dit geldt echter niet als we deze aandelen van BZB vergelijken met deze van CC de Kollebloem.

Opvallend is dat een gemeenschapscentrum zeer sterk is aangewezen op de eigen inkomsten. In CC De Kollebloem komt 62% van de totale inkomsten uit eigen inkomsten. Het aandeel van de eigen inkomsten is daarnaast ook groter bij BZB als muziektheatergezelschap (43%) dan bij de cultuurcentra uit de steekproef (gemiddeld 21%).

Onderstaande tabel toont de gemiddelde jaarlijkse stijging of daling van de ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en de kosten aan infrastructuur van de cultuur- en gemeenschapscentra binnen de steekproef over de periode 2010-2012. De gemiddelde evolutie van de kosten aan infrastructuur van de cultuurcentra binnen de steekproef is exclusief CC De Plomblom. Dit werd gedaan om geen vertekend beeld te geven.

Tabel 37: Gemiddelde jaarlijkse stijging of daling van ticketinkomsten, programmatiekosten, inkomsten uit verhuur van infrastructuur en kosten infrastructuur in de periode 2010-2012

	30CC	CC Mechelen	CC De Werft	CC Zwaneberg	CC De Brouckere	CC Muze	CC De Plomblom	CC de Kollebloem	GC De Leest	Gemiddelde CC	Gemiddelde GC
Evolutie ticketinkomsten	98%	104%	114%	128%	105%	142%	141%	105%	181%	119%	143%
Evolutie programmatiekosten	95%	77%	108%	119%	99%	131%	101%	120%	146%	104%	133%
Evolutie inkomsten verhuur infrastructuur	85%	109%	105%	174%	107%	107%	106%	/	164%	113%	164%
Evolutie kosten infrastructuur	91%	146%	111%	38%	170%	65%	2401%	/	/	103%	/

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en interne gegevens door CC de Kollebloem en GC De Leest ter beschikking gesteld.

De ticketinkomsten zijn gemiddeld gestegen met 19% over de periode 2010-2012 bij de cultuurcentra uit de steekproef. De ticketinkomsten zijn het sterkst gestegen in CC Muze en CC De Plomblom. Enkel in 30CC zien we gemiddeld een negatieve stijging in de periode 2010-2012 met 2%. Gemiddeld zijn de ticketinkomsten van de gemeenschapscentra gestegen met 43% in de periode 2010-2012. Dit komt voornamelijk door de sterke stijging van de ticketinkomsten in GC De Leest dat zich als recent gemeenschapscentrum nog in een groeifase bevindt. Verder zijn de programmatiekosten gemiddeld gestegen met 4% bij de cultuurcentra en met 33% in de gemeenschapscentra. De ticketinkomsten zijn gemiddeld bij de cultuurcentra uit de steekproef 4,75 keer sneller gestegen dan de programmatiekosten. Bij de gemeenschapscentra zijn de ticketinkomsten gemiddeld jaarlijks 1,3 keer sneller gestegen dan de programmatiekosten.

Gemiddeld zijn de inkomsten uit verhuur van infrastructuur bij de CC uit de steekproef gestegen met 13% en bij GC de Leest met 64%. De gemiddelde inkomst uit verhuur is het sterkst gestegen in de periode 2010-2012 bij CC Zwaneberg wat toe te wijzen is aan enerzijds de schaalvergroting en vernieuwde infrastructuur en anderzijds de invoering van een toeslag op de ticketinkomsten bij het commerciële tarief. 30CC kent een daling van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur in de periode met 15%. Verder zijn de programmatiekosten gemiddeld gestegen met 3% bij de cultuurcentra binnen de steekproef. De gemiddelde

inkomsten uit verhuur van infrastructuur bij de cultuurcentra uit de steekproef zijn 4,3 keer sneller toegenomen dan de kosten aan infrastructuur in de periode 2010-2012. Zowel de gemiddelde jaarlijkse ticketinkomsten als de gemiddelde jaarlijkse inkomsten uit verhuur van infrastructuur van CC en GC zijn sneller gestegen dan de gemiddelde jaarlijkse inflatie.

Volgende tabel geeft de gemiddelde dekkinggraad weer van enerzijds de prijszetting van tickets en anderzijds de prijszetting van verhuur van infrastructuur bij de CC en GC uit de steekproef voor de periode 2010-2012. Bij de gemiddelde dekkinggraad van de prijszetting van verhuur maken we abstractie van CC De Plomblom om vertekening te beperken.

Tabel 38: Gemiddelde dekkinggraad prijszetting tickets en prijszetting verhuur infrastructuur bij CC en GC uit steekproef; periode 2010-2012

	30CC	CC Mechelen	CC De Werft	CC Zwaneberg	CC De Brouckere	CC Muze	CC De Plomblom	CC de Kollebloem	GC De Leest	Gemiddelde CC	Gemiddelde GC
Dekkinggraad prijszetting tickets	53%	55%	57%	86%	52%	75%	75%	48%	93%	65%	71%
Dekkinggraad prijszetting verhuur	32%	11%	47%	14%	18%	31%	449%	/	/	26%	/

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en interne gegevens door CC de Kollebloem en GC De Leest ter beschikking gesteld.

Gemiddeld dekten de inkomsten uit ticketverkoop voor 65% de programmatiekosten in de periode 2010-2012 bij de cultuurcentra uit de steekproef. Bij de gemeenschapscentra bedroeg de dekkinggraad gemiddeld 71%. De dekkinggraad bij de cultuurcentra uit de steekproef was jaarlijks gemiddeld het hoogst (86%) bij CC Zwaneberg. Het laagst was de dekkinggraad bij 30CC. Als we kijken naar de dekkinggraad bij de gemeenschapscentra, zien we dat deze in CC de Kollebloem zelfs lager ligt dan deze in 30CC. De dekkinggraad bij GC De Leest is gemiddeld jaarlijks 93%, wat de hoogste gemiddelde dekkinggraad is zowel bij de CC als GC uit de steekproef.

Wanneer we kijken naar de dekkinggraad bij de prijszetting voor verhuur, zien we dat de inkomsten uit verhuur gemiddeld voor 26% de kosten aan infrastructuur dekken in de periode 2010-2012 bij de cultuurcentra uit de steekproef. CC De Werft rekent het grootste deel van de

kosten aan infrastructuur door aan de huurder. We zien wel dat de cultuur- en gemeenschapscentra in mindere mate als bij de prijszetting van de tickets, de kosten aan infrastructuur doorrekenen. Dit kadert binnen de opdracht die ze hebben om de infrastructuur ter beschikking te stellen van de lokale gemeenschap. De infrastructuur van CC en GC vormt dus een grote kost voor lokale gemeenten en steden.

Onderstaande tabel toont de gemiddelde jaarlijkse evolutie van de dekkingsgraad van zowel de prijszetting van tickets als deze van verhuur. We geven de gemiddelde evolutie weer van de periode 2010-2012. Ook hier maken we abstractie bij het berekenen van het gemiddelde van de steekproef van zowel CC Zwaneberg als CC De Plomblom om vertekening te beperken.

Tabel 39: Gemiddelde jaarlijkse evolutie van de dekkingsgraad prijszetting tickets en verhuur; periode 2010-2012

	30CC	CC Mechelen	CC De Werft	CC Zwaneberg	CC De Brouckere	CC Muze	CC De Plomblom	CC de Kollebloem	GC De Leest	Gemiddelde CC	Gemiddelde GC
Dekkingsgraad prijszetting tickets	103%	120%	107%	107%	107%	107%	140%	89%	121%	113%	105%
Dekkingsgraad prijszetting verhuur	94%	127%	95%	2224 %	107%	191%	36%	/	/	123%	/

Bron: Eigen verwerking op basis van gegevens tool CCinC van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen en interne gegevens door CC de Kollebloem en GC De Leest ter beschikking gesteld.

De dekkingsgraad bij de prijszetting van tickets is zowel gemiddeld bij de CC als GC positief geëvolueerd, respectievelijk zien we een stijging met 13% en 5% in de periode 2010-2013. De dekkingsgraad is het sterkst geëvolueerd in CC De Plomblom (+40%) en het minst in 30CC (+3%) als we kijken naar de cultuurcentra binnen de steekproef. We zien dat in CC de Kollebloem de dekkingsgraad bij de prijszetting van tickets in tijd negatief is geëvolueerd (-11%) in de periode 2010-2012. Bij GC De Leest zien we een stijging met 21%.

Opvallend is dat de dekkingsgraad bij de prijszetting van verhuur gemiddeld gestegen is met 23% bij de cultuurcentra uit de steekproef. We zien dus een tendens naar het meer doorrekenen van kosten in de periode 2010-2012. Voornamelijk in CC Muze zien we een sterke stijging van de dekkingsgraad met 91% en ook in CC Mechelen is de dekkingsgraad bij de

prijszetting van verhuur gestegen met 27%. Een daling van de dekkingsgraad in de periode 2010-2012 is waar te nemen bij 30CC.

5.2 Op publieksbereik

In dit onderdeel bespreken we de effecten van prijszetting en prijsdifferentiatie op het publieksbereik. We starten met de kenmerken te bespreken van de typische bezoeker aan een cultuur- en gemeenschapscentrum. Daarnaast bekijken we of een mogelijke oorzaak van de typische cultuur- en gemeenschapscentrumbezoeker ligt bij de prijszetting. Tot slot gaan we dieper in op de effecten van prijswijzigingen op het publieksbereik in cultuur- en gemeenschapscentra. Dit bespreken we in functie van de prijselasticiteit van culturele diensten.

5.2.1 De typische cultuur- en gemeenschapscentrum bezoeker

Uit het meest recente gebruikersonderzoek van de universiteit van Antwerpen en het onderzoeksbureau Lokaal Marktonderzoek blijkt dat het publieksbereik van cultuur- en gemeenschapscentra geen afspiegeling is van de doorsnee Vlaamse bevolking. Voornamelijk de laagste en hoogste inkomenscategorieën bereiken de CC en GC niet. Daarnaast nemen meer vrouwen dan mannen deel aan het aanbod. De gemiddelde bezoeker is tussen de 45 en 60 jaar. Hoewel cultuurcentra allerhande acties ondernamen naar de doelgroepen tieners, twintigers en 60-plussers, zijn deze leeftijdscategorieën net zoals 10 jaar geleden nog steeds ondervertegenwoordigd. Tot slot bereiken CC en GC opvallend weinig niet-Belgen. Over het algemeen is de typische bezoeker van een cultuur- of gemeenschapscentrum een hoogopgeleid persoon met een eerder comfortabel inkomen (Loots, e.a., 2014, pp. 25-27).

Het onderzoek toont ook aan dat de gebruikers van CC en GC een hoge tevredenheid hebben over het aanbod, de service en de prijs. 79,15% van de respondenten geeft aan tevreden te zijn met het prijsniveau. 86,82% geeft aan tevreden te zijn met de abonnementsformules of kortingen. Eén op drie bezoekers geeft ook aan gebruik te maken van de abonnements- en kortingsformules (Loots, e.a., 2014, p. 68).

De huidige focus binnen het prijsbeleid van CC en GC ligt sterk op prijstoegankelijkheid. Ze trachten namelijk de participatie te bevorderen door zo laag mogelijke toegangsprijzen te hanteren zodat ze voor alle inkomensgroepen en sociale klassen bereikbaar zijn. Daarnaast werken CC en GC met allerlei kortingen om verschillende (kwetsbare) doelgroepen te stimuleren tot participatie zodat prijs geen drempel vormt. Hierbij denken we aan de reeds uitvoerig besproken leeftijdskortingen, vrijetijds- en uitpassen, gerichte projecten naar specifieke doelgroepen met een prijs op maat enz. Daarnaast blijkt uit de interviews dat er binnen de sector soms de vrees is om een deel van de gemeentelijke of stedelijke bijdrage of subsidies kwijt te geraken wanneer ze hogere ticketprijzen hanteren. Volgens Langeveld is deze angst terug te zien binnen de gehele gesubsidieerde cultuursector (Langeveld, 2006, p. 249).

Uit het gebruikersonderzoek blijkt echter dat lage prijzen geen garantie zijn tot een breed en divers publieksbereik. Onderzoek van Colbert, Beauregard & Vallée (1998, p. 14) toonde reeds aan dat de prijs voornamelijk bij lage inkomens een belangrijke factor is om niet te participeren, terwijl gebrek aan tijd bij hogere inkomens de voornaamste reden is. Uit het recent gebruikersonderzoek blijken ook het ruime vrijetijdsaanbod en hiermee samenhangend substitutiegedrag belangrijke redenen te zijn tot niet (meer) participeren. De prijs is in mindere mate aanleiding tot niet deelname (<5%) (Loots, e.a., 2014, p. 69).

Momenteel komt de lage prijzenpolitiek dus hoofdzakelijk ten goede van de hogere inkomensgroepen. Doordat CC en GC gesubsidieerde instellingen zijn, kunnen ze een lage prijzenpolitiek verwezenlijken. Dat vooral hoger opgeleiden met een comfortabel inkomen primaire genietters zijn van een subsidie die in principe ook bedoeld is om lagere inkomstengroepen te betrekken is echter een niet gewenst gevolg. Dit fenomeen wordt vaak aangeduid met het begrip *Mattheuseffect* (De Corte, 2013c, p. 158).

Bourgeois (2014: interview) vindt het belangrijk om geen lage prijzen zonder meer te hanteren aangezien deze dan voornamelijk ten goede komen aan de mensen die toch bereid zijn om te betalen en evengoed van plan waren om te participeren aan een hogere prijs. Als de prijs te hoog is voor specifieke doelgroepen kan men beter gerichte acties ondernemen naar hen toe om de prijs te verlagen en niet in het geheel de prijs laag te zetten.

De introductie van de partageregeling in de sector bij voornamelijk de populaire genres zorgt ervoor dat CC en GC soms de prijzen niet zo laag kunnen houden als ze zelf zouden willen. Bij een partageregeling gaan producent en organisator namelijk een verdeelsleutel afspreken die gedeeltelijk afhankelijk is van de gehaalde recette. Via de partageregeling wordt het risico meer verspreid tussen de organisator en de producent, terwijl dit bij uitkoopsommen volledig bij de organisator ligt. Artiesten en boekingskantoren gaan echter in lijn hiermee wel minimum- en maximumtarieven opleggen om hun inkomsten te verzekeren (De Corte, 2013c, p. 181). Een gevolg van de stijging van de ticketprijzen bij populaire genres is dat lagere inkomstengroepen wanneer er gewerkt wordt met een procentuele korting hiervan de benadeelden zijn. Uit tabel 32 met het overzicht van het aantal verkochte tickets en de inkomsten per prijscategorie en per genre van GC De Leest, blijkt dat de participatiegraad aan het genre amusement lager is dan aan het aanbod film en senioren waar een relatief lagere prijs wordt gezet. Een mogelijke oplossing zou zijn om te werken met vaste kortingsbedragen. Zoals Langeveld (2006, p. 255) reeds concludeerde zien we ook in de sector van CC en GC dat voornamelijk de boekingskantoren en soms ook de artiesten zelf ervoor zorgen dat de prijzen stijgen en in mindere mate de organisatoren.

De uitermate hoge tevredenheid i.v.m. de prijzen en kortingssystemen is volgens Loots, Schramme & Van der Auwera (2014, p. 73) een signaal om de prijszetting eens kritisch onder de loep te nemen. De hoge tevredenheid van de gebruikers geeft namelijk aan dat ze een hoge waarde hechten aan de aangeboden diensten door CC en GC. Het onderzoek van Colpaert e.a. toonde ook expliciet aan dat meer dan de helft van de gebruikers bereid zijn om een hogere prijs te betalen. Momenteel wordt hier in het prijszettingssysteem niet op ingegaan. CC en GC leggen sterk de nadruk op kortingen en voordelen. Het is echter belangrijk om er zich van bewust te zijn dat overmatig gebruik van kortingen de waardeperceptie negatief beïnvloed (Vanaerde Consulting, 2011a, p. 6).

CC en GC kunnen een deel publiek mislopen door lage prijzen te hanteren aangezien sommige mensen de prijs als parameter gebruiken voor de kwaliteit. Een hogere prijs heeft dan tot gevolg dat er meer tickets worden verkocht. Volgens Throsby is de verwachte kwaliteit belangrijker dan de prijs (Langeveld, 2007, p. 162; Mulder, 2013, p. 184). Uit onderzoek van Baumol en Bowen (1996, geciteerd in Langeveld, 2007, p. 168) blijkt dat bezoekers met hogere inkomens duurdere tickets kopen dan bezoekers met lagere inkomens. In de sector zijn

formules om de hogere BTB voor tickets te capteren weinig voorkomend. Het zijn eerder uitzonderingen zoals de VIP-pakketten en het 'SuperDeluxe abonnement' van CC de Kollebloem, de vriendenpas van CC Mechelen en 'Kunst Koffie en Koeken' in CC De Werft en CC Zwaneberg. In de prijszettingsmechanismen bij de verhuurtarieven van sommige CC en GC zien we wel dat deze via allerlei toeslagen en supplementen de hogere BTB trachten te capteren. Misschien kunnen de CC en GC de hoogste inkomenscategorieën eerder bereiken via hogere ticketprijzen en waarde toevoeging.

Mensen met een lagere BTB die niet het engagement willen opnemen om een abonnement of vriendenpas te kopen en dus meerdere keren per seizoen te participeren, worden via het huidige prijsbeleid niet echt aangesproken. Om deze eendagsgebruikers met een lage nutervaring te bereiken, is het belangrijk om keuzemogelijkheden in te bouwen en niet te werken met een eenheidsprijs (Langeveld, 2007, pp. 167-168).

De *last minute*-korting is een gehanteerde techniek door een aantal CC en GC uit de steekproef die kan inspelen op de lagere BTB. Hierbij is het belangrijk om een fikse korting te voorzien wanneer men het doel heeft een nieuw publiek aan te trekken. Dit heeft te maken met het fenomeen prijselasticiteit, waarop we dieper ingaan in het volgende onderdeel. Uit vrees dat elke bezoeker gaat wachten met de aankoop van een ticket bij minder populaire voorstellingen tot het laatste moment aan de kassa, wat inkomsten onzekerder maakt, gaat men de *last minute*-korting enkel toekennen aan jongeren. Dit zoals reeds aangegeven vanuit de visie dat jongeren typische late beslissers zijn. Als we kijken naar de vraag naar *last minute* tickets in GC De Leest (tabel 31), zien we tevens dat niet veel jongeren hiervan gebruik maken.

De uitdaging ligt in het ontwikkelen van technieken waarbij mensen die minder prijsgevoelig zijn niet automatisch een lagere prijs gaan betalen. Dit kan men bereiken door drempels in te voeren die enkel mensen nemen die prijsgevoelig zijn. Kortingsbonnen en voorverkoop periodes zijn hiervan voorbeelden. Bij de techniek van een goedkopere voorverkoopprijs en een duurdere kassaprijs zien we dat bezoekers die ook bereid zouden zijn om de hogere kassaprijs te betalen reeds een ticket in voorverkoop gaan kopen om zeker te zijn van een plaats. Het abonnement werkt ook met een voorverkoop periode maar vereist een engagement en de bereidheid om een grote som geld in één keer uit te geven. Het concept van de Sirene Sales dat een aantal culturele instellingen in Nederland hanteren, is een mooi

voorbeeld dat inspeelt op de prijsgevoeligheid en de lagere bereidheid tot betalen. De korting is beperkt in tijd en men moet er iets voor doen.

BZB werkt sinds het seizoen 2013-2014 met een aantal formules (*late night, lunch en matinee*) die zowel inspelen op de hogere als lagere BTB. Volgens Bosmans zorgen de formules voor een publieksverbreding. De matinees op zondag trekken meer jonge gezinnen. Vaak gaat het over koppels die hun kinderen afzetten bij de jeugdbeweging en die op geen andere momenten de tijd hebben om naar theater te gaan. Ook zijn er mensen die op zondag in het café iets komen drinken en spontaan een voorstelling meepikken als er nog plaats is. Meestal is dit een niet-typisch theaterpubliek. Daarnaast zien ze ook dat de kinderopvang interessant is voor alleenstaande ouders (Bosmans, 2014: interview).

Tot slot kunnen we ons afvragen of het traditionele abonnement systeem mede oorzaak is van de stereotype bezoeker. Mogelijke verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van de doelgroepen tieners, twintigers en 60-plussers worden voornamelijk gezocht in andere interesses en beperkte mobiliteit (Loots, e.a., 2014). Anderzijds kunnen we ook reflecteren over het aandeel van de vroege start van de ticketverkoop en het effect van het abonnement systeem op de ondervertegenwoordiging van bepaalde doelgroepen. Doordat abonnementen op naam staan, is het gemakkelijk te achterhalen dat deze formule voornamelijk een hoogopgeleid publiek aantrekt dat ouder dan 40 jaar is. Daarnaast zijn ze kapitaalkrachtig aangezien ze instaat zijn om reeds lang op voorhand honderden euro's te betalen om hun cultuuruittappen vast te leggen (Burny, 2014; Proost, 2014: interview).

Doordat de start van de ticketverkoop en het hoogtepunt van de abonnement verkoop vroeg ligt, dienen bezoekers aan CC en GC bereid te zijn om hun cultuurseizoen soms reeds 1,5 jaar op voorhand te plannen. Uit recent gebruikersonderzoek blijkt dat 8,76% van de afhakers als reden aangeeft dat *'er geen tickets meer waren voor de activiteit van mijn keuze'* (Loots, e.a., 2014, p. 69). Wanneer Mestdagh (2014: interview) naar zijn directe omgeving kijkt, merkt hij dat zijn ouders die 70-tigers zijn maximum tot twee maanden op voorhand hun culturele uittappen plannen. Jongeren hebben daarnaast ook niet de neiging om reeds in juni tijdens de examens of in juli plannen te maken voor het volgende jaar. Daarnaast valt de start van de ticketverkoop vaak in een periode waarin mensen reeds heel wat andere rekeningen dienen te

betalen zoals bijvoorbeeld reizen en inschrijvingsgeld van de kinderen voor school, hobby's enzovoort.

Populaire voorstellingen zijn door de grote druk reeds lang op voorhand uitverkocht. Jongeren die typische late beslissers zijn en voornamelijk geïnteresseerd in dit genre kunnen via *last minute deals* tot kort voor de voorstelling tickets kopen die hiervoor specifiek opzij werden gehouden. Vanuit een opvoedende houding dienen jongeren na hun 26 wel gewoon de neiging te hebben om reeds 1,5 jaar op voorhand hun tickets te kopen. Hierbij kunnen we ons afvragen of een groot deel van de bevolking moet worden opgevoed naar de gebruiken van cultuur- en gemeenschapscentra of moeten deze laatsten zich meer aanpassen aan haar potentieel publiek?

5.2.2 Prijs(in)elasticiteit

Het begrip prijselasticiteit werd in de 2^{de} helft van de 19^{de} eeuw voor het eerst gebruikt door Marshall. Onder prijselasticiteit verstaan we de mate waarin de vraag (hoeveelheid) naar een product of dienst wijzigt door een prijsverandering. Wanneer de vraag sterk reageert op een wijziging van de prijs is er sprake van een elastische vraag. We spreken van een inelastische vraag indien de vraag niet sterk reageert op een prijswijziging (Langeveld, 2007, p. 159).

Uit onderzoek blijkt dat de vraag naar culturele producten en diensten relatief prijsinelastisch is. Of een product elastisch of inelastisch is wordt bepaald door ten eerste de aard van het product of dienst. Basisgoederen en -diensten zijn eerder prijsinelastisch en de vraag naar luxegoederen elastisch. Ten tweede is medebepalend de mate waarin substituten aanwezig zijn om het duurder geworden product of dienst te vervangen. Tot slot is het gemiddelde inkomen bepalend voor de prijselasticiteit van de vraag. Hogere inkomensgroepen hebben over het algemeen een lagere prijselasticiteit dan lagere inkomensgroepen (Mulder, 2013, pp. 186-187).

Ook experimenten van CC en GC bevestigen dat de vraag naar tickets relatief weinig reageert op prijswijzigingen. Een aantal centra die participeerden aan de workshops omtrent prijsdifferentiatie, gingen namelijk hun kortingen en voordelen beperken. Volgens Vanaerde Consulting (2011c, p. 12) is het werken met vaste kortingsbedragen in plaats van procentueel bepaalde kortingen een gemakkelijke en snelle manier om inkomsten uit prijszetting te

verhogen en daarnaast ook gemakkelijker in de communicatie. Uit de waarnemingen is gebleken dat de gebruikers hier niet (negatief) op reageerden. CC en GC kiezen er wel voor om prijswijzigingen doorgaans gestaag te laten evolueren. Zo gaan ze kortingen eerder jaarlijks verminderen om dan over te schakelen naar een nieuw prijszettingssysteem (Adams, 2014: interview). De Vlaamse Opera verlaagde de kortingen aan abonnees van 10% naar 5% en ondervond geen participatieverlies maar wel een verhoging van de inkomsten met 11%. De lagere kortingen ging de Vlaamse Opera compenseren met extra waarde toevoeging die geen grote investeringen vereiste doordat ze hiervoor gingen samenwerken met partners en sponsors (Vanaerde Consulting, 2011b, p. 23).

Doordat de diensten van CC en GC relatief prijsinelastisch zijn, heeft dit een aantal implicaties op gebied van prijsdifferentiatie. Bij het differentiëren naar beneden om een nieuw publiek aan te spreken, gaat men eerder een groot prijsverschil moeten invoeren omdat de vraag niet sterk verandert bij prijswijzigingen. Langs de andere kant is het interessanter om eerder een klein prijsverschil te voorzien wanneer men naar boven gaat differentiëren. In analogie hiermee zorgen leeftijdskortingen van slechts €1,- ervoor dat het bestaande publiek misschien meer participeert, maar een publieksvernieuwing of verbreding zal via deze korting niet worden bereikt (Langeveld, 2007, p. 160).

De vraag naar tickets van populaire voorstellingen reageert daarnaast minder sterk op prijswijzigingen in vergelijking met de wijziging van de vraag naar meer onbekende voorstellingen. Dit verklaart waarom deze vaak duurdere voorstellingen wel uitverkopen en er tevens ook meer jongeren aan participeren. Deze doelgroep is namelijk zeer gevoelig voor hypes. *“De eigen individualiteit is minder sterk ontwikkeld dan de behoefte bij een groep te horen en hier wordt handig op ingespeeld. Tevens speelt het een rol dat deze bezoekers slechts enkele keren per jaar een kaartje kopen en daarom waarschijnlijk minder op prijs letten dan iemand die een abonnement met acht voorstellingen koopt”* (Langeveld, 2007, pp. 160-161).

De prijs is het meest flexibele marketinginstrument aangezien men het in principe op elk moment kan veranderen (Mulder, 2013, p. 181). In realiteit zien we eerder dat de prijzen een vast gegeven zijn binnen de sector van CC en GC waardoor het instrument weinig benut wordt. Het typische cultuurseizoen werkt dit o.a. in de hand doordat prijzen reeds anderhalf jaar op voorhand worden bepaald en vastgelegd in de seizoensbrochure. In het voorjaar gaan CC en

GC deze brochure lanceren voor het seizoen dat start in september en eindigt in juni het jaar nadien. Dit heeft als gevolg dat CC en GC niet flexibel kunnen inspelen op vraag en aanbod aangezien het niet evident is om de prijzen nog te wijzigen (Langeveld, 2007, p. 157). Zowel bij onverwachts succes van een voorstelling door persaandacht of plotse bekendheid van een artiest kan men niet meer de prijs verhogen. Ook merkt de sector dat het niet evident is om tijdens het jaar de prijs te verlagen wanneer de vraag klein is. Enerzijds vinden cultuur- en gemeenschapscentra het oneerlijk tegenover bijvoorbeeld abonnees of andere mensen die reeds voor de prijsverlaging tickets kochten aan dus een duurder tarief. Anderzijds blijkt ook uit experiment dat aanbiedingen meestal geen groot effect hebben op de verkoop (Bourgeois, 2014; Defoor, 2014; Mestdag, 2014: interview).

Niet enkel CC en GC kampten met het probleem van vaste prijzen. In Duitsland en de Verenigde Staten is het niet ongewoon om het programma bekend te maken zonder prijzen. Afhankelijk van de vraag gaat men dagprijzen bepalen. Ook bij festivals en in de muziekindustrie gaat men prijzen niet zolang op voorhand bepalen en communiceren (Langeveld, 2007, p. 157). Volgende organisaties streven een meer dynamische prijszetting na, gebaseerd op de evolutie van de markt van vraag en aanbod. Mestdag (2014: interview) is sterk voorstander van een overgang naar een meer dynamisch prijszettingsmodel dat inspeelt op de markt en ruimte biedt voor experiment, monitoring en afstemming.

Tot slot merkt Mulder (2013, p. 184) op dat de mate waarin mensen kennis hebben van de prijs een impact heeft op de wijze waarop men zal reageren op prijsverandering. Een aantal CC en GC werken met vaste prijzen voor bepaalde genres die tevens gedurende een aantal seizoenen ongewijzigd blijft. Dit werkt prijskennis in de hand waardoor het publiek sterker zal reageren op prijswijzigingen.

6 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

6.1 Conclusie

Dit onderzoek i.s.m. LOCUS, steunpunt lokaal cultuurbeleid, evalueerde in welke mate cultuur- en gemeenschapscentra de techniek van prijsdifferentiatie toepasten in hun prijsbeleid en wat de effecten hiervan waren op de inkomsten en het publieksbereik. Uit onderzoek van Huntington en uit experimenten van o.a. de Vlaamse Opera is reeds gebleken dat prijsdifferentiatie, dus het werken met verschillende prijscategorieën voor een product of dienst op grond van kwaliteits- en kostenverschillen, een manier is om de inkomsten te verhogen zonder dat dit een negatief effect heeft op de participatie. Een aantal cultuur- en gemeenschapscentra ondervinden sterk de druk om meer eigen inkomsten te genereren vanuit enerzijds de lokale gemeenten en steden en anderzijds doordat inkomsten uit subsidies door drastische besparingsmaatregelen onzekerder werden. In deze context is het dus interessant om te experimenteren met de techniek van prijsdifferentiatie om zo de eigen inkomsten te maximaliseren. Uit het participatieonderzoek van Colpaert e.a. bleek tevens dat de bereidheid tot betalen van de bezoekers over het algemeen gemiddeld dubbel zo hoog ligt als de huidige ticketprijzen. Conclusie, het mag misschien hier en daar iets meer zijn.

Voor het onderzoek maakten we gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Enerzijds werden diepte-interviews afgenomen bij een 12-tal bevoorrechte getuigen. Anderzijds verzamelden we aanvullend een aantal statistieken om de effecten van prijszetting en prijsdifferentiatie op de inkomsten te achterhalen. We dienen op te merken dat de steekproef voornamelijk organisaties bevatte die reeds in aanraking kwamen met de techniek van prijsdifferentiatie door een aantal praktische workshops hieromtrent te volgen. De resultaten geven dus geen representatief beeld voor de gehele sector.

In wat volgt bespreken we de onderzoeksvragen in vraag en antwoord vorm.

Doen cultuur- en gemeenschapscentra aan prijsdifferentiatie en zo ja; waarom gaan CC en GC differentiëren in hun prijzen?

CC en GC werken voornamelijk met verschillende prijscategorieën vanuit hun maatschappelijke opdracht om een zo breed en divers mogelijk publiek te laten participeren

aan het aanbod. Doordat het niet realistisch is om voor iedereen een lage prijs te hanteren, gaan ze werken met verschillende prijscategorieën zodat de prijs zo min mogelijk een drempel vormt bij participatie. Verder willen ze inkomsten verzekeren door loyale klanten een fikse korting te geven en zo de bezettingsgraad van de zaal te verhogen.

In welke vormen komt prijsdifferentiatie en -discriminatie voor in cultuur- en gemeenschapscentra?

Bij elk cultuur- en gemeenschapscentrum zijn in de prijscategorieën vormen van prijsdiscriminatie- en differentiatie via marktsegmentatie terug te vinden. Voorbeelden hiervan zijn de leeftijdskortingen, kortingen voor verenigingen, kortingen op basis van status zoals naar kwetsbare groepen toe via gemeentelijke en stedelijke passen en gerichte acties met gespecialiseerde organisaties enzovoort. We merkten een tendens op bij een aantal CC en GC naar het beperken of zelfs afschaffen van de leeftijdskortingen. Beperken doen ze door enkel de leeftijdsorting toe te staan bij bepaalde genres of bijvoorbeeld enkel bij *last minute* aankoop. Ook bij de verhuurtarieven zien we dat CC en GC verschillende prijzen hanteren naar gelang de aard van de huurder en zijn activiteit (commercieel vs. niet-commercieel).

Opvallend is dat CC en GC bij prijsdiscriminatie- en differentiatie eerder de nadruk leggen op kwantiteit. Allerhande formules werden ontwikkeld om ervoor te zorgen dat de zaal zoveel mogelijk gevuld is en inkomsten op die manier verzekerd zijn. Elk centrum werkt zo met een vorm van getrouwheidsformules. Het traditionele abonnement is hiervan een voorbeeld. GC De Leest, een recent centrum, koos er bewust voor om niet te werken met een abonnement systeem, maar opteerde met de zogenaamde cultuurtaart voor een ouderwets spaarsysteem. Recent zien we dat een aantal centra overschakelden naar een vriendenpas om een meer dynamisch publiek te bereiken aangezien sommige voorstellingen reeds uitverkochten aan enkel abonnees. CC De Werft startte met het concept van de vriendenpas waarbij men eerst een bedrag dient te betalen en via de pas vervolgens recht heeft op fikse kortingen. Hoe meer men participeert, hoe groter het voordeel. Het grote verschil met het abonnement is dat de ticketverkoop voor de vrienden op hetzelfde moment start als de losse ticketverkoop. Tot slot biedt de vriendenpas ook een financieel voordeel bij partageregelingen. Daarnaast zijn er ook een aantal vormen van *product bundling* terug te vinden zoals combi-tickets.

Over het algemeen kunnen we stellen dat CC en GC via de nu gebruikte formules hoofdzakelijk naar beneden gaan differentiëren, dus een lagere prijs zetten dan het basistarief. Formules die expliciet inspelen op de hogere individuele bereidheid tot betalen (een hogere waardeperceptie) in de prijszetting van tickets zijn eerder uitzonderlijk in CC en GC. We zien dat enkele A-centra werk(t)en met rangen. Verder spelen de VIP-tickets van gemeenschapscentrum CC de Kollebloem wel in op de hogere BTB van individuen, maar deze voert men momenteel slechts beperkt in bij grote evenementen. Ook via het 'SuperDeluxe abonnement' tracht CC de Kollebloem de hogere BTB van bepaalde individuen te capteren. In seizoen 2013-2014 introduceerde CC Mechelen een vriendenpas die tegen betaling van een bedrag recht geeft op het eerder bestellen van tickets maar niet langer voorziet in een standaard korting. Het concept 'Kunst Koffie en Koeken' is ook een voorbeeld van hoe men kan inspelen op de individuele hogere BTB bij bezoekers aan tentoonstellingen. In het verhuurbeleid van meerdere CC en GC zijn voorbeelden terug te vinden waarbij men gaat werken met toeslagen die inspelen op de hogere BTB van bepaalde huurders.

Tot slot zien we ook dat CC en GC weinig keuzemogelijkheden voorzien in hun prijszetting voor individuen met een lagere BTB die niet onder een van de afgebakende kortingsgroepen vallen. Het zijn niet per definitie enkel mensen met een laag inkomen die een lage BTB hebben. Individen die eerder een lage waarde hechten aan cultuur en daardoor niet bereid zijn om de basisprijs te betalen of een engagement aan te gaan via het abonnement of vriendenpas bereikt men momenteel niet.

Welk effect heeft prijszetting en prijsdifferentiatie op de inkomsten en publieksbereik?

De effecten van de klassieke prijszettings- en prijsdifferentiatiemechanismen zijn reeds te merken. Zo is er bijvoorbeeld het abonnement systeem dat voornamelijk een ouder publiek aantrekt en een weinig dynamisch publieksbereik tot gevolg heeft, vermits sommige populaire voorstellingen al goed gevuld zijn met enkel abonnees. CC en GC verwachten door het cultuurseizoen en de al vroege start van de ticketverkoop dat haar publiek al lang op voorhand hun culturele uitstappen plant. Dit is voor heel wat leeftijdscategorieën niet evident.

Tieners, jongeren en senioren zijn ondervertegenwoordigd in het publieksbereik, net zoals niet-Belgen. De leeftijdskortingen en *last minute* formules lijken hun doel te missen, aangezien uit recent publieksonderzoek nog steeds blijkt dat de participatie van deze groepen laag is. Een

aantal centra gingen de aangeboden kortingen en voordelen beperken om de inkomsten te verhogen. Dit had geen negatief effect op de participatie. Dit geeft aan dat de vraag naar diensten van CC en GC relatief prijsinelastisch is. Hiermee samenhangend gaat men niet voor publieksvernieuwing zorgen wanneer men een kleine korting voorziet van €1,-, maar heeft dit enkel als effect dat het huidige publiek misschien iets vaker participeert.

Het is daarnaast belangrijk dat CC en GC zichzelf ervan bewust zijn dat ze door overmatig kortingen en voordelen hun waardeperceptie negatief kunnen beïnvloeden. Goedkoop wordt in onze maatschappij doorgaans niet als waardevol gepercipieerd. Hogere inkomensklassen participeren momenteel opvallend weinig aan het aanbod.

Gedurende het onderzoek ondervonden we dat het nog te vroeg was om de impact van nieuwe technieken om in te spelen op de individuele hogere en lagere BTB te achterhalen. CC Mechelen, die een van de weinige is die geen korting meer geeft aan de gevestigde cultuurbezoeker via de vriendenpas, werkte in het seizoen 2013-2014 nog met een gratis vriendenpas voor de vroegere abonnees als overgangsfase. De formules *late night*, *lunch* en *matinee* van Braakland/Zhebuilding geven daarnaast nog geen duidelijk beeld van de effecten doordat deze tot heden enkel voor de receptieve werking werden ingevoerd en niet bij het eigen aanbod.

Hoe belangrijk zijn inkomsten uit ticketprijzen en verhuur van infrastructuur gemiddeld over de periode 2010-2012?

De cijfers tonen aan dat de inkomsten uit ticketverkoop gemiddeld voor 15% van de totale inkomsten zorgen bij de cultuurcentra. Dit aandeel is groter bij de gemeenschapscentra. Het aandeel van de inkomsten uit verhuur van infrastructuur bedraagt bij de cultuurcentra gemiddeld 2% van de totale inkomsten. Ook hier ligt het aandeel bij gemeenschapscentra hoger. We zien verder dat het belang van de eigen inkomsten op de totale inkomsten bij zowel de cultuurcentra als de gemeenschapscentra toeneemt in 2012 t.o.v. 2010. Uitzonderingen zijn CC De Brouckere, waar het aandeel van de eigen inkomsten op de totale inkomsten niet wijzigt en CC De Plomblom, waar het aandeel van de eigen inkomsten daalt in 2012 in vergelijking met 2010.

Zijn de inkomsten uit ticketverkoop en verhuur van infrastructuur gemiddeld jaarlijks sneller geëvolueerd in de periode 2010-2012 dan de inflatie, programmatiekosten en een deel van de kosten aan infrastructuur?

Uit analyses blijkt dat inkomsten uit ticketverkoop bij cultuurcentra jaarlijks gemiddeld gestegen zijn met 19%. Gemiddeld zijn de ticketinkomsten van de gemeenschapscentra jaarlijks gestegen met 43%. We dienen dit cijfer echter te nuanceren door de sterke stijging van de ticketinkomsten in GC De Leest, dat zich als recent gemeenschapscentrum nog in een groeifase bevindt. Verder zijn de programmatiekosten gemiddeld gestegen met 4% bij de cultuurcentra en met 33% in de gemeenschapscentra. De ticketinkomsten zijn gemiddeld bij de cultuurcentra uit de steekproef 4,75 keer sneller gestegen dan de programmatiekosten. Bij de gemeenschapscentra zijn de ticketinkomsten gemiddeld jaarlijks 1,3 keer sneller gestegen dan de programmatiekosten.

Gemiddeld zijn de inkomsten uit verhuur van infrastructuur bij de CC uit de steekproef gestegen met 13%. Verder zijn de kosten aan infrastructuur bij de cultuurcentra binnen de steekproef gemiddeld gestegen met 3%. De gemiddelde inkomsten uit verhuur van infrastructuur bij de cultuurcentra uit de steekproef zijn 4,3 keer sneller toegenomen dan de kosten aan infrastructuur. Tot slot zijn zowel de gemiddelde jaarlijkse ticketinkomsten als de gemiddelde jaarlijkse inkomsten uit verhuur van infrastructuur van CC en GC sneller gestegen dan de gemiddelde jaarlijkse inflatie.

Hoe is de evolutie van de mate waarin ticketinkomsten de programmatiekosten dekken en de inkomsten uit verhuur van infrastructuur de kosten toe te wijzen aan de receptieve activiteit dekken in de periode 2010-2012?

Gemiddeld dekten de inkomsten uit ticketverkoop bij cultuurcentra jaarlijks 65% van de programmatiekosten. Bij de gemeenschapscentra bedroeg de dekkingsgraad gemiddeld 71%. In cultuurcentra dekken de inkomsten uit verhuur van infrastructuur gemiddeld 26% van de kosten aan infrastructuur. De dekkingsgraad bij de prijszetting van tickets is zowel gemiddeld bij de CC als GC positief geëvolueerd, respectievelijk zien we een stijging met 13% en 5% in de periode 2010-2013. Opvallend bij de cultuurcentra uit de steekproef is dat de dekkingsgraad bij de prijszetting van verhuur gemiddeld gestegen is met 23%. We zien dus een tendens naar het meer doorrekenen van kosten in de periode 2010-2012.

We dienen hierbij wel op te merken dat het niet mogelijk was om specifiek de effecten van bepaalde differentiatie technieken te meten aangezien er vele andere elementen zijn die mee de inkomsten beïnvloeden zoals economische context, marketingbeleid, andere wijzigingen in de prijszetting die op hetzelfde moment worden doorgevoerd, consumentengedrag enzovoort. Enkel voor GC De Leest hebben we een meer uitgebreide analyse kunnen maken van de vraag naar de verschillende prijscategorieën en de inkomsten die elke prijscategorie voortbracht voor het najaar van 2013. Van de andere organisaties binnen de steekproef beschikten we niet over de nodige gegevens. Tevens was dit ook niet haalbaar binnen het vooropgestelde tijdsbestek. Tot slot zijn de conclusies uit de financiële analyse niet representatief door de kleine steekproef (zeker bij de gemeenschapscentra) en ook door het soms niet ter beschikking hebben van bepaalde gegevens. Het is daarom belangrijk om met nuance te kijken naar deze resultaten.

6.2 Aanbevelingen

Als eerste willen we aanbevelen om een vervolgonderzoek uit te voeren waarbij andere CC en GC opgenomen worden in de steekproef. Omdat het onderzoek zich richtte naar voornamelijk cultuur- en gemeenschapscentra die reeds actief bezig waren met prijsdifferentiatie, is het relevant om een analoog onderzoek te doen bij CC en GC die niet de workshops omtrent prijsdifferentiatie volgden. Daarnaast is een verdere vergelijkende analyse aan te raden tussen de effecten op inkomsten en publieksbereik tussen het gebruik van een abonnementen systeem, een vriendenpas met korting en zonder vroegboek, een vriendenpas zonder korting en met vroegboek mogelijkheid en tot slot een systeem met een keuzeaanbod dat zich vertaalt in de prijs. Een voorbeeld van dit laatste zijn de verschillende vriendencategorieën van Braakland/ZheBilding. Verder raden we aan om in de toekomst een analoog onderzoek te doen, waarbij gefocust wordt op de effecten van meer recente formules van prijsdifferentiatie zoals de vriendenpas van CC Mechelen en de *late night*-, *lunch*- en *matinee*voorstellingen van Braakland/ZheBilding. Vervolgens willen we nog aanraden om een vervolgonderzoek te doen waarbij de vraag naar bepaalde prijscategorieën bij CC en GC verder in detail wordt bekeken. Dit telkens per genre zoals voor GC De Leest werd gedaan. Dit over een langere periode om het effect van prijswijzigingen op de vraag te kunnen analyseren.

Een tweede aanbeveling naar de praktijk toe is om respectievelijk nog meer prijscategorieën in te voeren om de individuele BTB beter op te halen en waarbij men eerder gaat aansturen op prijsdifferentiatie door zelfselectie i.p.v. vormen van prijsdiscriminatie in te voeren. Belangrijk dat hierbij de basisprijs wordt behouden maar nog voorzien wordt in hogere en lagere prijzen. We zagen dat er allerlei formules aanwezig zijn om participatiemogelijkheden te garanderen van een aantal (kwetsbare) groepen. De KUNST ligt nu in het ontwikkelen van formules om te differentiëren naar boven om zo de hogere BTB van sommige individuen te capteren. Dit kunnen CC en GC doen door o.a. te werken met waarde toevoeging en opties en toeslagen te voorzien bij de prijszetting voor tickets. Mogelijks kunnen ze op deze manier ook hogere inkomensgroepen aanspreken. We merken dat tentoonstellingen voornamelijk gratis worden aangeboden terwijl mensen soms wel bereid zijn om hiervoor te betalen. 'Kunst Koffie en Koeken' is al een eerste mooi voorbeeld om hierop in te spelen. Een andere interessante techniek kan zijn het '*pay what you want*-principe' gecombineerd met '*anchoring*'. Hierbij denken we voornamelijk aan CC Mechelen die zich specialiseert in hedendaagse beeldende kunst.

Ook willen we de sector aanbevelen om te werken met vaste kortingsbedragen in plaats van procentuele kortingen. Enerzijds blijkt uit experimenten dat het huidige publiek niet gaat afhaken wanneer voordelen voor loyale klanten worden beperkt en de leeftijdskorting verkleind wordt, waardoor dit zorgt voor een eenvoudige verhoging van de inkomsten. Anderzijds zien we dat door de opkomst van partage en daarmee samenhangend de introductie van minimumtarieven in contracten met artiesten en boekingskantoren, prijzen soms noodgedwongen stijgen. Wanneer men werkt met procentuele kortingen kan dit ten nadele gaan van de participatiegraad van lagere inkomensgroepen aangezien de vraag bij deze categorie gevoeliger is voor prijswijzigingen. Verder willen we nog aanbevelen om onderzoek te doen dat dieper ingaat op de mogelijkheden van prijsdifferentiatie in het sponsorbeleid en de effecten hiervan zoals CC De Werft deed bij de sponsorpakketten voor de tentoonstelling '*Middle Gate*'.

Het lijkt ons daarnaast interessant om onderzoek te doen naar de mate waarin de juridische vorm en daarmee samenhangend de mate van autonomie, invloed heeft op cultureel ondernemerschap en de hoogte van de eigen inkomsten. Het viel op dat Braakland/ZheBilding veel meer is gaan experimenteren met de inzichten uit de workshops rond prijsdifferentiatie.

Heeft dit te maken met hun specifieke context binnen het kunstendecreet waar ondernemerschap wordt aangemoedigd door een eigen inkomsten-percentages op te leggen als voorwaarde voor subsidiëring? Heeft het eerder te maken met hun autonomere structuur dan CC en GC? Genereren tot slot CC en GC die eerder autonoom werken meer eigen inkomsten dan CC en GC waarvan de inkomsten niet rechtstreeks terugvloeien naar de werking zoals gebeurt bij de juridische vorm 'gemeentelijk beheer'?

Als laatste willen we de sector aanbevelen om onderzoek te doen naar een meer dynamisch en flexibel prijszittingsmodel voor CC en GC. Men laat momenteel een groot deel inkomsten uit de markt liggen doordat prijzen eerder een vast gegeven zijn en slechts beperkt kunnen reageren op vraag en aanbod.

LITERATUURLIJST

Boeken en verslagen

Cannie, H., Gillard, E., Vanhaverbeke, H., Vanlierde, A., Van Moerkerke, B., & Vereertbrugghen, L. (2013). *Over de kracht van cultuur- en gemeenschapscentra gisteren, vandaag en morgen*. Brussel: VVC & LOCUS.

Colpaert, J., Praet, A., & Vekeman, A. (2012). Is het zijn prijs waard? Over de relevantie van prijsdifferentiatie in de cultuursector. In M. Coltura, H. De Brandt, M. De Kepper, & H. De Vos, *Naar een duurzaam lokaal cultuurbeleid* (pp. 88-92). Brussel: LOCUS vzw.

De Clippeleir, D. (2013). Een cultuurhuis is een bedrijf: over de spanning tussen cultuur en ondernemen. In A. Schramme, & A. Schramme (Red.), *Geld & cultuur. Cultureel ondernemerschap in financieel moeilijke tijden* (Vol. V, pp. 90-105). Leuven, België: LannooCampus.

De Corte, D. (2013b). Financieel management. In A. Schramme, B. Verbergt, D. De Corte, & P. De Pelsmacker, *Cultuurmanagement. De regels van de kunst*. (2e ed., pp. 193-270). Leuven: LannooCampus.

De Corte, D. (2013). Syllabus financieel management. Antwerpen, Antwerpen, België: Universitas.

De Kepper, M. (2005). Verzameld werkt. Geschiedenissen van cultuur- en gemeenschapscentra. In C. Lokaal, *Verzameld werkt. Cultuurcentra en Gemeenschapscentra in Vlaanderen en Brussel* (pp. 9-14). Brussel: Cultuur Lokaal.

Hagoort, G. (2013). Cultureel ondernemerschap. Balanceren tussen verbeeldingskracht en klinkende munt. In A. Schramme, B. Verbergt, D. De Corte, & P. De Pelsmacker, *Cultuurmanagement: de regels van de kunst*. (2e ed., Vol. VIII, pp. 435-474). Leuven: LannooCampus.

Heilbrun, J., & Gray, M. C. (2001). *The Economics of Art and Culture* (2e editie ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only - Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.

Langeveld, C. (2007). Aanzet tot een doordacht prijsbeleid. In A. Schramme, & E. Gillard, *Cultuurcentra in een veranderende samenleving* (pp. 156-180). Leuven: LannooCampus.

Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. (4e druk ed.). Leuven: Acco.

Mulder, R. (2013). *De kunst van cultuurmarketing* (2e editie ed., Vol. VI). Bussum: Coutinho bv.

Poundstone, W. (2010). *Priceless. The hidden psychology of value*. . Oxford, England: Oneworld Publications.

Schramme, A. (2013). Cultuur, overheid en beleid. In A. Schramme , B. Verbergt, D. De Corte, & P. De Pelsmacker, *Cultuurmanagement. De regels van de kunst*. (2e ed., pp. 25-94). Leuven: Lannoo Campus.

Towse, R. (2010). *A textbook of cultural economics*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Van Cayseele, P. (2010). Monopolie. In A. Decoster, *Economie. Een inleiding*. (pp. 323-347). Leuven: Universitaire Pers Leuven.

Doctoraten, masterproeven en licentiaatsthesisen

Goossens, K. (2007). *Prijsdifferentiatie in Vlaamse concertzalen*. Antwerpen.

Haaren, K. (2011). *De reactie in het ticketprijsbeleid van cultuurcentra op de evolutie van uitkoopsommen en partageregelingen*. Antwerpen, België.

Langeveld, C. (2006). *Economie van het theater. Vestiging, prijsvorming en economies of scale in een wereld van bezieling*. Breda: Langeveld Consultancy BV.

Online artikels en krant

Colbert, F., Beauregard, C., & Vallée, L. (1998). The Importance of Ticket Prices for Theatre Patrons. *International journal of arts management*, 8-15.

Huntington, P. A. (1993). Ticket pricing policy and box office revenue. *Journal of Cultural Economics*.

Van Poucke, S. (2014, April 2). Festivalorganisatoren moeten websites in orde brengen. *De Redactie.be*.

Websites, wikipedia en pdf-bestanden op websites

30CC. (2014). *Home*. Opgeroepen op April 22, 2014, van 30CC, het cultuurcentrum van Leuven.
: <http://www.30cc.be>

agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. (2011, November 9). *Evaluatie cultuurcentra*. Opgeroepen op Mei 24, 2014, van Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen:

www.sociaalcultureel.be/doc/Doc_LOKAAL/2011/Cijferrapport%20categorie%20A.pdf

Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. (2014a). *Historiek*. Opgeroepen op juli 29, 2014, van Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen: http://www.sociaalcultureel.be/volwassenen/cc_historiek.aspx

agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. (2014b). *Participatiebeleid*. Opgeroepen op Augustus 6, 2014, van agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen: <http://www.sociaalcultureel.be/regelgeving/participatiebeleid.aspx>

agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. (2014c). *Subsidievoorwaarden*. Opgeroepen op April 08, 2014, van Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen: http://www.sociaalcultureel.be/volwassenen/CC_subsidievoorwaarden.aspx

Braakland/ZheBilding. (2014a). *Mission Statement*. Opgeroepen op Juli 27, 2014, van Muziektheatergezelschap Braakland/ZheBilding:
<http://www.braaklandzhebilding.be/dp/node/884>

Cannie, H. (2013, Januari 22). *Het vernieuwd decreet Lokaal cultuurbeleid van 6 julie 2012 en uitvoeringsbesluit van 26 oktober 2012 in vraag en antwoord*. Opgeroepen op 07 2014, 30, van LOCUS:

http://www.locusnet.be/portaal/Locus/Wet_en_Regelgeving/Decreet_lokaal_cultuurbeleid

CC de Brouckere. (2013, November). *Zaalverhuur*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van Cultuurcentrum de Brouckere: <http://www.ccdebrouckere.be/zaalverhuur>

CC de Brouckere. (2014). *Start*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van Cultuurcentrum de Brouckere Torhout: <http://www.ccdebrouckere.be>

CC De Kollebloem. (2014). *Home*. Opgeroepen op Mei 8, 2014, van CC De Kollebloem Puurs: <http://www.ccdekollebloem.be>

CC de Kollebloem. (s.d.). *Info zalen*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van CC De Kollebloem: <http://ccdekollebloem-digitaal.be/nl/info-zaalverhuur>

CC De Plomblom. (s.d.). *Zaalverhuur*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van Stad Ninove: <http://ninove.be/nl/384/content/2251/zaalverhuur.html>

CC De Werft. (2014). *Home*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van CC De Werft: <http://www.dewerft.be/>

CC Diest. (2014). *Home*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van CC Diest: <http://www.ccdiest.be>

CC Diest. (2014). *Infrastructuur - zaalverhuur*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van CC Diest: <http://www.ccdiest.be/page.jsp?id=42>

CC Muze. (2014). *Home*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van CC Muze: <http://www.muze.be>

CC Zwaneberg. (2014). *Home*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van Cultuurcentrum Zwaneberg: <http://www.zwaneberg.be>

CC Zwaneberg. (2014, Februari 13). *Zaalverhuur*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van CC Zwaneberg: <http://www.zwaneberg.be/pagina/305/infrastructuur/306/zaalverhuur>

Cultuurcentrum De Werft. (2008). *Zaalverhuur*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van CC De Werft: <http://www.dewerft.be/downloads/CCdeWerft-reglement-indexaanpassingen.pdf>

Cultuurcentrum Mechelen. (2014). *Home*. Opgeroepen op April 22, 2014, van Cultuurcentrum Mechelen: <http://www.cultuurcentrummechelen.be>

Cultuurcentrum Mechelen. (2014). *Nieuws*. Opgeroepen op April 22, 2014, van H30: <http://www.h30.be/overzicht>

Cultuurhuis De Leest. (2014). *Welkom*. Opgeroepen op April 23, 2014, van Cultuurhuis De Leest: <http://www.deleest.be/nl/welkom-19.htm>

CultuurNet Vlaanderen. (2009). *Uitpas Mechelen*. Opgeroepen op Juni 2, 2014, van CultuurNet Vlaanderen: <http://www.cultuurnet.be/kennisitems/uitpas-mechelen>

Cultuurnet Vlaanderen. (2014). *Cultuurbon Leuven*. Opgeroepen op Mei 26, 2014, van Cultuurnet Vlaanderen: <http://www.cultuurnet.be/kennisitems/cultuurbon-leuven>

De Kom. (2014). *Vrienden en Donateurs*. Opgeroepen op Juni 5, 2014, van De Kom: www.dekom.nl/informatie/Vrienden_en_Donateurs

Gemeente Heist-op-den-Berg. (2014). Opgeroepen op Mei 5, 2014, van Gemeente Heist-op-den-Berg: <http://www.heist-op-den-berg.be/>

Gemeente Heusden-Zolder. (2014). *Cijfers en trends*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van Gemeente Heusden-Zolder: www.heusden-zolder.be

Gemeenteraad Leuven. (2005, Augustus 29). *Zalen*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van 30CC: <http://www.30cc.be/info/zalen/>

Gray, T. H. (2012, April 11). *Business techniques in troubled times*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van Thomas H. Gray: <http://www.tom-gray.com/2012/04/11/pricing-technique-good-better-best/>

Kind & Gezin. (2012). *Het kind in Vlaanderen*. Opgeroepen op Mei 13, 2014, van Kind & Gezin: http://www.kindengezin.be/img/Het_kind_in_Vlaanderen_2012.pdf

KLM. (s.d.). *Reisklassen*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van KLM Royal Dutch Airlines: http://www.klm.com/travel/be_nl/prepare_for_travel/on_board/travel_classes/index.htm

LOCUS. (2011b). *Jaarverslag 2011*. Brussel: LOCUS vzw.

LOCUS. (2011a). *Publieksbereik. Expertise uit en in het veld*. Brussel, Brussel, Antwerpen.

Loots, E., Schramme, A., & Van der Auwera, S. (2014). *Openbare bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra: barometers voor de cultuurparticipatie*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen.

NMBS. (s.d.). *In eerste of tweede klas reizen?* Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van NMBS Mobility: <http://www.belgianrail.be/nl/stations-en-trein/1ste-of-2de-klas.aspx>

Openbaar Entrepot voor de Kunsten. (2014). *Over OPEK*. Opgeroepen op Juli 27, 2014, van OPEK: <http://www.opek.be/over-opek>

Rotterdamse Schouwburg. (2014). *Schouwburg Sirene Sale*. Opgeroepen op Juni 5, 2014, van Rotterdamse Schouwburg: http://www.rotterdamseschouwburg.nl/informatie/Kaartverkoop/Schouwburg_Sirene_Sale/

Stad Diest. (2014). *Over de stad*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van Stad Diest: www.diest.be

Stad Geel. (2012, December 31). *Steekkaart inwoners*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van Geel: <http://www.geel.be/product.aspx?id=605>

Stad Izegem. (2014). *Home*. Opgeroepen op Juli 27, 2014, van <http://www.izegem.be/>

Stad Leuven. (2011, Mei 16). *Home*. Opgeroepen op April 22, 2014, van Stad Leuven: <http://www.leuven.be/bestuur/leuven-in-cijfers/bevolking/>

Stad Mechelen. (2013). *Home*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van Mechelen: <http://www.mechelen.be/1609/collections/1147/bevolkingscijfers.html>

Stad Ninove. (2014). *Cultuurcentrum De Plomblom*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van Ninove: <http://www.ninove.be/nl/166/content/2536/cc-de-plomblom.html>

Stad Torhout. (2014). *Over Torhout*. Opgeroepen op Mei 5, 2014, van Torhout, leven de stad: www.torhout.be

Stadsbestuur Mechelen. (2010). *Zaalverhuur*. Opgeroepen op Augustus 2, 2014, van CC Mechelen: <http://www.cultuurcentrummechelen.be/cultuur/over-cultuurcentrum/zaalverhuur>

Studiedienst van de Vlaamse Regering. (2010). *VRINd 2010*. Brussel: Josée Lemaître, administrateur-generaal.

Vande Cauter, D. (2012a, Oktober 12). *Praktijkvoorbeeld: prijsdifferentiatie in CC Lier*. Brussel. Opgehaald van LOCUS.

Vande Cauter, D. (2012b). Over prijs en waarde in het lokaal cultuurbeleid. In M. Coltura, H. De Brandt, M. De Kepper, & H. De Vos, *Naar een duurzaam lokaal cultuurbeleid* (pp. 93-96). Brussel: LOCUS vzw.

Vereniging Vlaamse Cultuur- en gemeenschapscentra. (2014). Opgeroepen op 07 30, 2014, van VVC: <http://www.cultuurcentra.be>

Vlaamse overheid. (2014). *Aanbodpodium*. Opgeroepen op Mei 11, 2014, van FAQ: <http://www.aanbodpodium.be/faq?vraag=202,vid=7#vraag202>

Vos, I. (2003, December). *Cultuurparticipatie en maatschappelijk kwetsbare groepen*. (C. V. Democratie, Red.) Brussel, België: Toon Berckmoes. Opgehaald van [cultuurnet.be](http://www.cultuurnet.be): <http://www.cultuurnet.be/sites/default/files/webform/publicaties/CMKG.pdf>

Peak-load pricing. (2013). In *wikipedia*. Opgeroepen op Juni 11, 2014, van Wikipedia.org: http://nl.wikipedia.org/wiki/Peak-load_pricing

Interviews

Adams, K. (2014, Maart 3). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met artistiek verantwoordelijke 30CC (R. Haest, Interviewer) Leuven, Vlaams-Brabant, België.

Bardoel, K. (2014, Maart 20). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met waarnemend directeur CC de Brouckere (R. Haest, Interviewer) Torhout, West-Vlaanderen, België.

Bosmans, E. (2014, April). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie*. Interview met zakelijk leider Braakland/ZheBilding (R. Haest, Interviewer) Leuven, Vlaams-Brabant, België.

Bourgeois, J. (2014, Maart 11). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met directeur CC Zwaneberg (R. Haest, Interviewer) Heist-op-den-Berg, Antwerpen, België.

Burny, B. (2014, Februari 21). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met cultuurfunctionaris CC Mechelen (R. Haest, Interviewer) Mechelen, Antwerpen, België.

Claessens, P. (2014, Maart 18). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met cultuurfunctionaris CC De Plomblom (R. Haest, Interviewer) Ninove, Oost-Vlaanderen, België.

Cuyx, L., & Riebus, L. (2014, Maart 19). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met cultuurfunctionarissen CC Muze (R. Haest, Interviewer) Heusden-Zolder, Limburg, België.

Defoor, S. (2014, Februari 19). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met cultuurbeleidscoördinator en directeur CC de Kollebloem (R. Haest, Interviewer) Puurs, Antwerpen, België.

Mestdag, M. (2014, Maart 20). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met cultuurbeleidscoördinator Torhout (R. Haest, Interviewer) Torhout, West-Vlaanderen, België.

Proost, K. (2014, Februari 20). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met stafmedewerker pers, promotie, website en leiding administratie (R. Haest, Interviewer) Geel, Antwerpen, België.

Van den Broeck, D. (2014, Maart 13). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met directeur CC Diest (R. Haest, Interviewer) Diest, Vlaams-Brabant, België.

Vandekerckhove, G. (2014, Maart 10). *Interview prijszetting en prijsdifferentiatie door cc en gc*. Interview met cultuurconsulent GC De Leest (R. Haest, Interviewer) Izegem, West-Vlaanderen, België.

Seizoensbrochures

30CC. (2013). *Seizoensbrochure 2013-2014*. Leuven: Denise Vandevooort.

CC Diest. (2013). *Seizoensbrochure 2013-2014*. Diest, Vlaams-Brabant, België: Dave Van den Broeck.

Cultuurcentrum De Brouckere. (2013). *Seizoensbrochure 2013-2014*. Torhout, West-Vlaanderen, België: Lieselotte Denolf.

Cultuurcentrum De Plomblom. (2013). *Seizoensbrochure 2013-2014*. Ninove, Oost-Vlaanderen, België: Stad Ninove.

Cultuurcentrum De Werft. (2013). *Seizoensbrochure 2013-2014*. Geel, Antwerpen, België: VZW PROKC.

Cultuurcentrum Mechelen. (2013). *Seizoensbrochure 2013-2014*. Mechelen: CC Mechelen .

Cultuurcentrum Zwaneberg. (2013). *Seizoensbrochure 2013-2014*. Heist-op-den-Berg, Antwerpen, België.

Cultuurhuis De Leest. (2014). *Seizoensbrochure voorjaar 2014*. Izegem, West-Vlaanderen, België: Anton Jacobus.

Wetgeving

Decreet betreffende het Lokaal Cultuurbeleid van 06/07/2012, *B.S. 28/08/2012*, gewijzigd bij het decreet van 20/12/2013 houdende wijziging van het decreet van 06/07/2012 betreffende

het Lokaal Cultuurbeleid, houdende bepalingen tot begeleiding van de begroting 2014, B.S 31/12/2013.

Andere

Braakland/ZheBilding. (2014, Juni 2). *Resultatenrekening 2010-2013 [Excel document]*. Leuven: Niet gepubliceerde interne gegevens.

De Corte, D. (2013, November 6). College Financieel Management. Antwerpen, België.

De Corte, D., & Vande Cauter, D. (2013, December 3). Overleg afbakening probleemstelling. Brussel.

De Corte, D., & Vande Cauter, D. (2014, Januari 30). Overleg methodologie. Brussel.

De Pelsmacker, P. (2014). *Marktonderzoek [PowerPoint presentatie]*. Antwerpen.

Melens, K. (2014, April 24). Wilde ganzen sessie. Brussel, Brussel, België: LOCUS, VVC & IDEAConsult.

Vanaerde Consulting. (2011b). *Gedifferentieerde prijzen in cultuur: vriend of vijand 2 [PowerPoint-presentatie]*. Lendeledede, West-Vlaanderen, België.

Vanaerde Consulting. (2011c). *Gedifferentieerde prijzen in cultuur: vriend of vijand 3 [PowerPoint-presentatie]*. Lendeledede, West-Vlaanderen, België.

Vanaerde Consulting. (2011a). *Gedifferentieerde prijzen in cultuur: vriend of vijand? [PowerPoint-presentatie]*. Lendeledede, West-Vlaanderen, België.

Vande Cauter, D. (2012c). *Prijsdifferentiatie in de brede podiumsector. Naar een gelaagde aanpak [Intern document LOCUS]*. 1-6. Brussel.

BIJLAGEN

I. Introductie mail

Beste

Ik ben Rien Haest, masterstudente Cultuurmanagement aan de Universiteit van Antwerpen. Binnen mijn praktijkopdracht bij LOCUS doe ik een onderzoek naar prijszetting bij cultuur- en gemeenschapscentra. In 2012 organiseerde LOCUS in samenwerking met VTi een aantal workshops omtrent prijsdifferentiatie. Dit onder begeleiding van professor Jan Colpaert en prijsspecialist Pol Vanaerde. Uit de participatiesurvey van 2009 bleek o.a. dat de betalingsbereidheid van de huidige participanten m.b.t cultuur vaak hoger lag dan de huidige ticketprijs. Verder ging de vorming in op het belang van waardecommunicatie.

Graag onderzoek ik nu welke informatie en ervaringen u als deelnemer hebt meegenomen uit de workshops in uw prijsbeleid. Concreet wil ik nagaan of en hoe u prijsdifferentiatie hebt geïmplementeerd binnen uw huis en onder welke vormen. Daarnaast wil ik het effect van prijsdifferentiatie meten op financieel gebied, publieksbereik en eventuele andere elementen. LOCUS zal met de bevindingen van mijn onderzoek verder aan de slag gaan.

Bent u bereid om mee te werken aan het onderzoek? Dit omvat een interview dat maximum anderhalf uur van uw tijd in beslag zou nemen in de periode tussen 18 februari en 25 maart. Daarnaast heb ik om de impact te meten van prijsdifferentiatie op financieel vlak en publieksbereik een aantal beperkte cijfergegevens nodig.

Ik kijk uit naar uw reactie. Als u nog vragen hebt, kan u me steeds bereiken via mail of op het nummer 0496 98 88 97.

Alvast bedankt en hopen op een positieve reactie en een fijne samenwerking.

Met vriendelijke groeten

Rien Haest
Master Cultuurmanagement
Faculteit TEW
Universiteit Antwerpen

II. Kwalitatieve vragenlijst

Prijszetting

1. Hecht u belang aan het prijsbeleid van uw organisatie?
 - a. Waarom wel of niet?
 - b. Vanuit welke **visie**?
 - c. Formuleren jullie prijsdoelstellingen?

2. Hoe bepalen jullie de individuele ticketprijzen per activiteit?
 - ☐ Voorstellingen
 - Theater
 - Familievoorstelling
 - Comedy
 - Klassieke muziek
 - Populaire muziek
 - Dans
 - Schoolvoorstellingen
 - ☐ Film
 - ☐ Vormingen
 - ☐ Receptieve werking/zaalverhuur
 - ☐ Andere

3. Door wie wordt de prijs bepaald?

4. Op welke manier komt de prijs tot stand?

5. Zijn in contracten met artiesten minimumtickettarieven opgenomen?
 - a. Wat zijn voordelen?
 - b. Wat zijn nadelen?

6. Met welke factoren wordt er rekening gehouden bij de prijsbepaling?
 - a. Wordt de prijszetting bepaald o.b.v. de kosten?
 - Welke kosten willen jullie minimaal dekken met de ticketinkomsten?
 - Heeft u het gevoel dat de ticketinkomsten de uitkoopsommen en/of partages dekken?
 - Is er een verschil in prijs tussen online reservatie en aan de balie?
→ Indien ja:
 - Waarom?
 - Hoe groot is dit verschil?
 - Rekenen jullie bij verhuur van infrastructuur en ter beschikking stellen van techniekers een extra kost aan o.b.v. gebruik en verbruik?
 - Vindt u dat een cultuur- of gemeenschapscentrum hierbij alle kosten mag doorrekenen?
 - Voordelen?
 - Nadelen?

- In sommige cultuur- en gemeenschapscentra wordt de prijs mede bepaald o.b.v. het aantal spots die worden gebruikt bij verhuur. Wat vindt u hiervan?
 - Positief?
 - Negatief?

- b. Zijn de prijzen van collega's een mede bepalende factor bij de prijszetting?
 - Zijn er bepaalde prijsafspraken met collega's?
 - Wordt er in de sector soms bewust een lagere prijs gezet dan naburige collega's?
 - Waarom wel/niet?
 - Wat vindt u hiervan?
 - Wat zijn mogelijke effecten hiervan?

- c. Houden jullie rekening met hoeveel het potentieel publiek gemiddeld bereid is te betalen voor een ticket?
 - Hebben jullie een duidelijk beeld van hoeveel de potentiële bezoeker maximum wil betalen voor een ticket?
 - Werd er al eens een publieksonderzoek uitgevoerd?
 - ➔ Indien ja:
 - Werd er gepolst naar de mening van de bezoekers over het prijsbeleid?
 - Heeft u het gevoel dat het publiek voor elk genre bereid is evenveel te betalen voor een ticket?
 - Waarom wel/niet?
 - Wordt hiermee rekening gehouden in het prijsbeleid?
 - Waarom wel/niet?

- d. Wordt er rekening gehouden met de capaciteit van de zaal/infrastructuur?

- e. Houden jullie binnen het prijsbeleid rekening met de directe omgeving en context waarin uw organisatie zich bevindt?
 - ➔ Indien ja: Hoe komt dit tot uiting?

Prijsdiscriminatie en -differentiatie

1. Maken jullie een onderscheid in ticketprijzen o.b.v.
 - ☐ Leeftijd?
 - Jongeren?
 - Waarom wel/niet?
 - Ouderen?
 - Waarom wel/niet?
 - ☐ Gezinnen?
 - Waarom wel/niet?
 - ☐ Kwetsbare doelgroepen?
 - Kansarmen?

- Alleenstaande moeders?
 - Waarom wel/niet?
 - Andere?
 - ☐ Andere categorieën?
2. Zijn reducties meestal procentueel bepaald of werken jullie met vaste bedragen?
- a. Waarom?
 - b. Voordelen?
 - c. Nadelen?
3. Hanteren jullie soms verschillende prijzen bij het verkopen van tickets voor één en dezelfde voorstelling?
- Zo ja: Welke formules hanteren jullie?
- ☐ Hanteren jullie verschillende prijzen voor bepaalde zetels in de zaal?
 - Kunnen bezoekers zelf hun zitje kiezen?
 - Wat vindt u hiervan? Positief/negatief?
 - ☐ Hanteren jullie verschillende prijzen o.b.v. de periode van reservatie?
 - ☐ Werken jullie met vroegboek kortingen?

→ Indien nee: waarom?

→ Indien ja: waarom? Welke visie?

 - Voordelen?
 - Nadelen?
 - In commerciële sector doen ze dit net andersom. Product is meestal duurder wanneer het in het begin op de markt wordt geïntroduceerd.
 - Waarom gebeurt dit volgens u in de cultuursector vaak andersom?
 - Voordelen?
 - Nadelen?
- ☐ Werken jullie met abonnement systemen?
 - Waarom wel/niet?
 - Wat zijn voordelen?
 - Wat zijn nadelen? Zijn er achterpoortjes?
 - Zijn topvoorstellingen opgenomen binnen het abonnement?
 - Waarom wel of niet?
 - Zijn andere reducties mogelijk op topvoorstellingen (deze die snel uitverkocht geraken)?
 - Waarom wel of niet?
- ☐ Vragen jullie een hogere prijs op dagen waarvan de bezetting gemiddeld hoger is en een lagere prijs voor die voorstellingen waar de bezetting lager is?
 - Waarom wel/niet?
 - Wat vindt u hiervan?
- ☐ Wat vindt u van het systeem zoals het o.a. bij luchtvaartmaatschappijen wordt gehanteerd. Nl. groot aanbod, lage prijs; klein aanbod, hoge prijs. Met een min en max prijs waartussen prijs kan schommelen?
 - Voordelen?
 - Nadelen?

4. Waarom doen jullie wel/niet aan prijsdifferentiatie?
 - a. Bepaalde strategie?
 - b. Wat is de maximale marge tussen de reguliere prijs en prijscategorieën die bij jullie gehanteerd worden?

Waarde differentiatie en –communicatie

1. Communiceren jullie actief de (extra) waarde van diensten die jullie aanbieden?
 - a. Waarom wel/niet?
2. Kunnen tickets worden geannuleerd?
 - a. Indien ja: communiceren jullie deze dienst?
 - b. Waarom wel of niet?
3. Werken jullie met vriendenpassen?
 - a. Waarom wel of niet?
 - b. Wat zijn voordelen?
 - c. Wat zijn nadelen?
 - d. Indien ja: vervangen deze de eventuele abonnement systemen?
4. Via welke kanalen worden prijzen gecommuniceerd?
 - a. Hanteren jullie een verschillende aanpak per doelgroep?

Stellingen:

1. Prijszetting en prijsdifferentiatie zijn goede instrumenten om een terugval van subsidies op te vangen.
 - a. Is er volgens u nood aan een herziening van het prijsbeleid tegenover 5 jaar geleden?
 - Waarom wel/niet?
2. Cultuur- en gemeenschapscentra moeten een zo laag mogelijke prijs hanteren aangezien ze als opdracht hebben een zo groot en breed mogelijk publiek te bereiken.
 - a. Vormt volgens u de prijs binnen uw organisatie een drempel om te participeren?
 - b. Hoe werkt u via de prijs drempelverlagend naar kwetsbare doelgroepen toe? Bepaalde acties?
 - c. Wat verstaat u onder een democratische toegangsprijs?
 - Waartussen schommelt deze volgens u?
 - d. Is het bewust inzetten op een lage prijzenpolitiek in de toekomst volgens u nog haalbaar m.b.t. de financiële situatie?
3. Een cultuur- of gemeenschapscentrum mag geen winst nastreven maar moet break-even draaien.
4. Voor kwetsbare doelgroepen moet cultuurparticipatie gratis zijn.

5. Om kosten te besparen moeten cultuur- en gemeenschapscentra in de toekomst volledig digitaal gaan.

Effecten

1. Wat vond u van de workshops die LOCUS i.s.m. het VTi organiseerde over prijsdifferentiatie?
 - a. Heeft u iets gehad aan de studiedag?
 - b. Vond u het zinvol?
 - c. Heeft u iets bijgeleerd?
 - d. Was het relevant voor uw organisatie?
 - e. Hebben jullie sinds die vorming jullie prijzenbeleid aangepast?
 - ➔ Indien nee: waarom niet?
 - ➔ Indien ja: hoe?
2. Welk effect heeft het gebruiken van diverse prijzen voor eenzelfde activiteit volgens u? Wat zijn de gevolgen van prijsdifferentiatie?
 - a. Op vlak van ticketinkomsten?
 - Stijging/daling?
 - b. Op vlak van publieksbereik en participatie?
 - Stijging/daling?
 - c. Andere effecten?
3. Hoe zijn de ticketprijzen in huis geëvolueerd?
 - a. Wordt deze evolutie bewust opgevolgd?
 - b. Is deze evolutie afhankelijk van het beleid?
 - Had de voorgaande directeur een andere visie op prijsbeleid?
4. Worden ticketprijzen periodiek aangepast?
 - a. Experimenteren jullie met de prijszetting?
 - b. Worden er soms risico's genomen op vlak van prijszetting?
 - c. Is deze dynamisch?
 - d. Op welke tijdstippen: dagelijks, wekelijks, maandelijks, jaarlijks, 2 jaarlijks, ...?
5. Op basis van welke factoren worden prijzen aangepast?
 - a. Heeft u het gevoel dat kosten nu meer of minder worden doorgerekend dan vroeger?
6. Houden jullie consistent gegevens bij van ticketinkomsten, aantal zetels verkocht per voorstelling per ticketcategorie, uitkoopsommen, partages, mate waarin de ticketinkomsten van een voorstelling de uitkoopsommen en partages dekken?
 - a. Worden deze gegevens geanalyseerd?
 - ➔ Indien ja:
 - Hoe frequent?
 - Wordt er een vergelijking gemaakt over de jaren?

7. Welke plannen hebben jullie concreet rond prijszetting voor het komende seizoen en op middellange termijn?
8. Heeft u nog relevante aanvullingen voor dit onderzoek?

a. Uitgebreid overzicht prijsdifferentiatie- en discriminatie steekproef seizoen 2013-2014

Cat	Naam	Customer Segment Pricing	Getrouwheidsformules Abonnement / Vriendenpas/ Spaarkaat	Prijs- en waarde differentiatie	Toekomst
A	30 CC	LEEFTIJD -26: -€1 +65: -€1 ❖ Soms -€2 extra op zaterdag 14.30 (niet 20u) STATUS - Cultuurbon Leuven: -€6 ❖ Leuvenaars met laag inkomen krijgen 3 bronnen gratis, plus 3 bonnen per persoon ten laste ❖ Ook te koop als geschenkbbon - Begeleiderspas: gratis - Houders van een STUKkaart of Cultuurkaart KU Leuven voor Dubbelspel-voorstellingen. VERENIGING - Groepen (#15): -€1 AARD VAN HUURDER EN ZIJN ACTIVITEIT - Gratis voor adviesraden, 1x voor Leuvense verenigingen bij organisatie benefietactiviteit en culturele manifestaties waarvan stad medeorganisator - Leuvense verenigingen die zelf optreden - Gastvoorstellingen georganiseerd door Leuvense verenigingen - Congressen, symposia, colloquia en academische zittingen - Alle andere verenigingen of organisatoren	FORMULES: - keuze-abo (#5) - jongerenabo -26 (#3) - thema-abo 'Hollandse Maatjes': #5 - humorvoorstellingen + Hollands verassingspakket - Familie-abo (#3): naast kinderen zit. EXTRA: - Week voorsprong op gewone ticketverkoop - Rang 2 & 3: korting - Rang 1: standaardprijs - Rang 4 in Schouwburg niet in abo - Aantal voorstellingen niet in abo ANDERE 10%-garantie: garanderen nog minstens 10% vrije plaatsen in alle rangen voor alle voorstellingen bij de start van de losse ticketverkoop	KOOPGEDRAG - Cultuurbon t.w.v. €6,- PLAATS VAN AANKOOP +1,5 administratiekosten/bestelling bij tel. + online MOMENT VAN AANKOOP <i>Last minute deals</i>: op vertoon van Cultuurkaart KU Leuven en CJP kunnen vanaf week op voorhand tickets reserveren aan -50% PLAATS - Rangen 1 tot 4 BUNDELING PRODUCTEN EN OPTIES - Dubbelspel OPTIES EN TOESLAGEN - niet mogelijk annuleren. Kan tickets zelf doorverkopen aan ingang van de zaal of via facebookpagina een dag op voorhand	Leeftijdskorting: -26: -10% +65: -5% Nieuwe getrouwheidkorting i.p.v. klassiek abo: - Vanaf 4 ≠ voorstellingen: -5% - Vanaf 8 ≠ voorstellingen: -10% - Vanaf 12 ≠ voorstellingen: -15% Getrouwheidkorting is combineerbaar met leeftijdskorting!

	• Repetitie of opbouw door Leuvense vereniging • Repetitie of opbouw door alle andere gebruikers • Gebruik van foyer door Leuvense vereniging • Gebruik van foyer door alle andere gebruikers • Tentoonstellingen • Vergoedingen x2 voor verenigingen of particuliere organisatoren van buiten Leuven			
CC Mechelen	LEEFTIJD • -12 bij familie: standaard €6,- LEEFTIJD / MOMENT VAN AANKOOP • -26: goedkoper ticket aan avondkassa (€5,-) STATUS • UiTpas ❖ €2 voor een voorstelling die maximum €14,99 ❖ €5 voor een voorstelling die tussen €15,00 en €29,99 ❖ €7 voor een voorstelling die tussen €30,00 en €50,00 AARD VAN HUURDER EN ZIJN ACTIVITEIT • Gratis ❖ Vzw PROCC-Mechelen ❖ Organisaties van stad Mechelen ❖ Stedelijke adviesraden ❖ Niet-commerciële activiteiten door scholen gelegen op grondgebied van de stad ❖ OCMW Mechelen • Verminderd tarief	Prijs: €10 VOORDELEN (maar geen vaste kortingen) • Vroegboek mogelijkheid: 14 dagen voor losse ticketverkoop start. Maximum 4 tickets/voorstelling (dus vriendenpas staat niet op naam) • Eindejaarskorting: -25% op tickets die je van 1 december tot 1 januari aankoopt. • Voordeligste prijs voor NONA en 't ARSENAAL • Gratis toegang tot de seizoensopening: Friends Only feest • Gratis vestiaire • Acties en voordelen: iedere maand een bijzonder actie zoals vrijkaarten verrassingspakketten, een bezoek achter de schermen, vernissages, ...	KOOPGEDRAG • Mechelenbon via balie UiT	• e-tickets • differentiëren in vriendenpas

B		❖ Verenigingen uit Mechelen aangesloten bij erkende stedelijke adviesraad (toegangsprijs > €20,-) • Marktconform tarief ❖ Verenigingen niet aangesloten bij erkende stedelijke adviesraad ❖ Niet-commerciële activiteiten door scholen niet gelegen op grondgebied stad Mechelen • Commercieel tarief ❖ Nijverheids- en/of handelsinstellingen ❖ Inrichten en/of instellingen die een winstgevend karakter uitoefenen ❖ Inrichtingen die een rechtstreekse of onrechtstreekse verkooppromotie tot doel hebben • Benefiet	Brochure gratis opgestuurd		
	CC Werft De	STATUS • Vrijetijdspas -50% BP AARD VAN DE HUURDER EN ZIJN ACTIVITEIT • Door de KRG (Kulturele Raad Geel) erkende Geelse vereniging • Andere Geelse vereniging of persoon • Niet-Geelse vereniging of persoon • Commerciële instelling en activiteiten	Prijs: €10 <i>Ieder gezinslid dient vriendenpas te hebben om te kunnen genieten van de vriendenprijs voor avondvoorstellingen.</i> <i>Kinderen waarvan één van de ouders Vriend van de Werft is, geniet automatisch van de vriendenprijs voor familievoorstellingen.</i> VOORDELEN • Goedkoopste tarief/vriendenprijs • Kortingen groter voor bepaalde voorstellingen en/of genres • Gratis STIPvoorstelling	PLAATS VAN AANKOOP • +€1,5 verzendingskost OPTIES EN TOESLAGEN • Annulering tot dag voor de voorstelling mogelijk. Cash terugbetaald mits administratieve kost van €5 per ticket of kredietlijn zonder toeslag.	• Brainstormen over mensen zelf stoel laten kiezen en hiervoor iets meer te laten betalen. • Differentiëren in vriendenpas (gold) • Plannen om in het nieuwe verhuurreglement via prijsdifferentiatie nog meer inkomsten uit te halen. Bv. korting geven als vroeg boekt en laat boekt. • Ontwikkelen

C			- Tijdens seizoen speciale kortingsmogelijkheden - Vorrang plaats seizoensvoorstelling - Snel terugverdient - Hoe meer voorstellingen, hoe goedkoper - Ook vriendenprijs voor aantal activiteiten van partners die activiteit organiseren in cc		manieren verder differentiëren in sponsorpakketten
	CC Zwaneberg	STATUS - Vrijetijdskaart -80% BP - Jongeren in schoolverband fixe korting - Grabbelpas: -€2,00 bij cursussen en workshops VERENIGINGEN - begeleider bij groep van 10 kinderen: gratis bij familievoorstellingen AARD VAN VERHUURDER EN ZIJN ACTIVITEIT - Heistse vereniging erkend door gemeentelijke Adviesraad - Andere Heistse vereniging of Heistse privépersoon - Niet-Heistse vereniging of niet Heistse privépersoon - Firma's	Prijs: €10 -26: €5 <i>Ieder gezinslid dient een Vriendenpas te hebben voor avondvoorstellingen. Kinderen (-13) waarvan één van de ouders Vriend van Zwaneberg is, genieten van vriendenprijs voor familievoorstellingen. Bij familievoorstellingen - €1,00/persoon bij aankoop van de Vriendenpas</i> VOORDELEN - Goedkoopste tarief - Film: reductietarief van €4,50 en €3,50 voor familiefilms - Ook bij familievoorstellingen lager tarief - Kortingen groter kunnen zijn voor bepaalde voorstellingen en/of genres - Dubbele vriendenkorting voor	KOOPGEDRAG - Kadobon t.w.v. €5,- - Business VIP-pakketten aan dubbele basisprijs PLAATS VAN AANKOOP -€1,5 administratiekost per reservatie + eventueel €2,5 verzendingskost MOMENT VAN AANKOOP -26: YIP (Young Import Persons)-kaarten = 'last minute'-kaartjes die 14d voor voorstelling worden vrijgegeven. (= geen korting) OPTIES EN TOESLAGEN - Annulering: verkochte kaarten worden enkel terugbetaald als de voorstelling uitverkocht is én als de kaarten kunnen doorverkocht worden.	- voorstelling 2x op dag. Avondvoorstelling duurer dan overdag - Ticketprijs inclusief de administratiekosten

		aantal voorstellingen die zeer warm willen aanbevelen - Tijdens seizoen speciale kortingsmogelijkheden exclusief voor vrienden - Terugverdient vanaf 3 voorstellingen. REDUCTIES -€3,50 met Vriendenpas (reductie geldt niet bij toegangsprijs van €8 of minder en de Kidsvoorstellingen) -€5,00 bij dansvoorstellingen in CC De Werft te Geel -€3,00 bij literatuurvoorstellingen in cc 't Schalken te Herentals		
CC De Brouckere	LEEFTIJD 60+: -€1,-⁷ -26 : -€3,- -26 en kinderen bij familievoorstellingen: -€2,- STATUS - Sociaal pasje: -75% BP - Studenten: -€3,- - CJP: -€3,- VERENIGINGEN - Gezinsbond: -€1,- bij familievoorstellingen - Groepen (#15): -€3,-	FORMULES - Gewoon (#5): -10% 60+: -15% -26: -25% - Thema-Abo Theater (#5): €60 (€12/act.) - Amu (#5): €65 (€13/act.) - Muziek (#5): €75 (€15/act.) - Club (#3): €27 (€9/act.) - De filmkaart (#16): €50 (€3,13/film) EXTRA Week voorsprong op gewone ticketverkoop.	KOOPGEDRAG - Cadeaubon, bedrag vrij te kiezen. PRIJSGEVOELIGHEID - Ginterkorting⁸: -€2,5/-€1,5	verdwijnen thema-abonnementen

⁷ Bij avond- en 's noensvoorstellingen + familievoorstellingen

⁸ Via de Gintercheque krijgen inwoners €2,5 korting indien ze aan cultuurparticipatie doen bij naburige gemeente en in eigen gemeente krijgt men korting van €1,5.

	AARD VAN HUURDER EN ZIJN ACTIVITEIT • Commercieel tarief bij commerciële activiteit (200% vh basistarief) • Niet-Torhoutse verenigingen (100% vh basistarief) • Erkende Torhoutse verenigingen en onderwijsinstellingen met gastproductie (50% vh basistarief) • Erkende Torhoutse verenigingen en onderwijsinstellingen met eigen productie (25% vh basistarief) • Stedelijke vieringen, stedelijke instellingen, socioculturele activiteiten van alle stedelijke adviesraden			
CC Diest	LEEFTIJD • -26: abonnementsprijs = -€2 STATUS • Cultuurcheque: -€5,- ❖ -18 ❖ studenten tot 25 ❖ mensen met laag inkomen ❖ etnisch-culturele minderheden ❖ senioren vanaf 60 • Begeleiderspas: gratis VERENIGINGEN • Groepen (#10): -€1 AARD VAN HUURDER EN ZIJN ACTIVITEIT • Stadsdiensten • Diestse vereniging erkend door gemeentelijke adviesraad • Andere Diestse vereniging of Diestse privépersoon • Niet-Diestse vereniging of niet-Diestse privépersoon	Abonnement (#5) 3 weken voorsprong op gewone ticketverkoop.	MOMENT VAN AANKOOP • VVK (=BP)/kassa • Last-minute tarief: vrij kaarten aan €7 voor jongeren tussen 12 en 26 jaar. OPTIES EN TOESLAGEN • Betaalde tickets worden niet teruggenomen • 10 min. voor voorstelling niet komen ophalen, kunnen tickets terug worden verkocht. ANDERE • Start ticketverkoop: abo op 25 mei vanaf 10u online en van 10u-13u aan de balie, losse tickets op 15 juni vanaf 10u	• Invoeren thema-abonnement (= proefpakket) om publiek te stimuleren om meer te ontdekken.

		- Firma's (gunsttarief voor initiatieven om goede doel te steunen)			
	CC Muze	LEEFTIJD -25/+60: altijd vvk-prijs STATUS - gemeentelijk fonds: -80% - Lerarenkaart - Korting scholen in klasverband VERENIGING - Groep (#10): abonnementsprijs	Abonnementsprijs - Beginseizoen: #4 - voorjaar: #3	OPTIES EN TOESLAGEN +€2,-administratiekosten als tickets moeten worden opgestuurd.	Herbekijken investeringsbudget schoolvoorstelling en i.f.v. indexering maximumfactuur
	CC De Plomblom	LEEFTIJD +55: -€1 -26 (kl. Mu, literatuur & theater): -50% STATUS - Mindervaliden: €-1 - Kansenpashouders: €1,5/ticket - CJP: -€1 - Academies in klasverband: -50% VERENIGINGEN - Gezinsbond (familie): -20% - Sostenuto (kl mu): -50% - Groepen (#15; kl mu & theater): -20% AARD VAN HUURDER EN ZIJN ACTIVITEIT - Verenigingen aangesloten bij een door de stad erkende adviesraad, erkende carnavalsverenigingen door de stedelijke feestcommissie, het carnavalscomité, Ninoofse scholen, instellingen en kunstenaars voor activiteiten met een niet-	(#7 verschillende): -20% EXTRA - Week voorrang op losse ticketverkoop 1 gratis ticket voor voorstelling beperkt aanbod	KOOPGEDRAG - Cultuurcheque t.w.v. €5,- of €10,- enkel te gebruiken in CC PLAATS VAN AANKOOP + €1,5 administratiekosten per bestelling bij opsturen tickets en online kopen. OPTIES EN TOELAGEN - Niet mogelijk om tickets annuleren ANDERE - ticketverkoop start abo op 11 juni vanaf 9u, losse tickets op 18 juni vanaf 9u	

GC	CC De Kollebloem	commercieel karakter • Verenigingen niet aangesloten bij een door de stad erkende adviesraad, scholen, instellingen en kunstenaars van buiten Nonome met een niet-commercieel karakter • Commercieel tarief voor alle aanvragers die niet onder de hier bovenstaande categorieën vallen			
		LEEFTIJD • -26: -€1 • +55: -€1 STATUS • Kwetsbare doelgroepen: via de Welzijnsschakel en betalen wat ze kunnen. • Lerarenkaart: -€1 VERENIGINGEN • Gezinsbond: bij familievoorstellingen AARD VAN HUURDER EN ZIJN ACTIVITEIT • Vereniging van Puurs ❖ Scholen -20% voor educatieve doeleinden • Particulier uit Puurs • Vereniging niet van Puurs • Particulier niet uit Puurs • Bedrijven	FORMULES • Keuzeabonnement (#4) • SuperDeluxe abonnement (#6): €90 (€15/act.) samengesteld door CC de Kollebloem met telkens gratis drankje naar keuze per voorstelling. • Filmabonnement (#4): €20 (€5/film i.p.v. €6) EXTRA • Maand voorrang op gewone ticketverkoop • Best Available Seats • Eerste op de hoogte gehouden van seizoensacties • Bij aankoop van 7 verschillende tickets en meer (keuzeabo): -10% bovenop de abonnementsprijs op het 7^{de} en volgende ticket	KOOPGEDRAG • Meet, great and eat voor bedrijven bij groot evenement BUNDELING PRODUCTEN EN OPTIES • VIP-pakketten: dubbele basisprijs • Wijland-tarieven: -€1,- voor jongeren onder 26 waarvoor aantal plaatsen werden gereserveerd voor snelle beslissers bij 7 voorstellingen waarbij GRATIS filmticket.	

Kunstendeel	GC De Leest	LEEFTIJD -12 familie: -€2,- STATUS - Vrijetijdspas: -50% - Vrijetijdscheques - Academie: ongeveer -50% AARD VAN HUURDER EN ZIJN ACTIVITEIT - Tarief A - Izegemse stadsdiensten - Izegemse raden en commissies - Izegemse verenigingen aangesloten bij een officiële adviesraad - Onderwijsinstellingen met afdelingen in Izegem - Onderwijsinstellingen die behoren tot een 'Izegemse schoolgemeenschap' - Tarief B - Izegemse non-profitorganisaties - Izegemse individuen die publieksactiviteiten organiseren - Tarief C: andere	FORMULES - Filmabonnement (#10): €25 (€2,5/ticket). - Schouwburgabonnement = Cultuurkaart: spaarkaat. Volle kaart is korting van 20 euro via cultuurbom. Staat niet op naam!! Maar blijft binnen organisatie omdat bon enkel in GC De Leest geld (herinvesteren) = - €2/voorstelling EXTRA: Zowel filmabonnement als schouwburgabonnement staan niet op naam.	KOOPGEDRAG - Cultuurbom t.w.v. €5/€10/€20 - Peter van een voorstelling PLAATS VAN AANKOOP - Basisprijs is incl. Reservatiekost +€1,- verzendingskost bij opsturen MOMENT VAN AANKOOP -26: -50% bij <i>last minute</i> ticket aan avondkassa OPTIES EN TOESLAGEN - Tickets kunnen enkel worden geannuleerd en terugbetaald bij uitverkochte voorstellingen en tot drie dagen voor de voorstelling. ANDERE - Start ticketverkoop op zaterdag 18 mei 2013 enkel aan balie, dinsdag 21 mei 2013 ook telefonisch en mail	
	Braakland/ ZheBilding	LEEFTIJD -26 : -€1 +65: -€1 STATUS - Cultuurbon Leuven: -€6 - Leuvenaars met laag inkomen krijgen 3 bronnen gratis, plus 3 bonnen per persoon ten laste - Ook te koop als geschenkbbon - oKo (Overleg Kunstenorganisaties) - begeleiderspas: gratis	<i>Prijs: €80 > 4 tickets</i> <i>€140 > 8 tickets</i> <i>€250 > 8 tickets</i> <i>Theaterabonnement van 4 of 8 ticket. Bij elke formule geniet men van alle voordelen. Daarnaast zijn er ook bedrijfsvrienden.</i> VOORDELEN <i>Uitgebreid aanbod met mix van eigen voorstellingen en projecten van bevriende</i>	KOOPGEDRAG - Bedrijfsvrienden MOMENT VAN AANKOOP <i>Last minute deals:</i> op vertoon van Cultuurkaart KU Leuven en CJP kunnen vanaf week op voorhand tickets reserveren aan -50% MOMENT VAN UITVOERING - late night: -€2,- - matinee incl. gratis kinderopvang: +€2,-	Green seats

		partners • Inleidingen en nagesprekken • Primeur van plannen en nieuwe projecten waardoor eerste toeschouwers • Meet & greet met de makers, acteurs en muzikanten na de voorstelling • Vlotte ticketservice doordat reserveert bij BZB zelf en geniet van persoonlijke service • Nieuwjaarsdrink • Welkomspakket met vriendenlidkaart en programma • Last minute aanbiedingen en fijne tips over interessante producties van bevriende gezelschappen en artiesten • Vriendenkaart geeft voordelen bij verschillende Leuvense handelaars	• lunchvoorstelling: -€4,- TIERING • Vrienden van 4 • Vrienden van 8 • Vrienden van 8+	
--	--	--	--	--

Bron: Eigen verwerking op basis van interviews met steekproef, seizoensbrochures 2013-2014 en websites van de steekproef.

III. Schematisch overzicht prijsdiscriminatie en -differentiatie ticketprijzen steekproef seizoen 2013-2014

	Leeftijd			Status					Verenigingen		Loyale klanten				
	Kinderen (familie)	Jongeren	Senioren	Studenten & CJP	Kwetsbare groepen	Leraren	Begeleider	Academie	Gezinsbond (Familie)	Groeps-korting	Abo variabel	Abo vast	Vriend korting	Vriend vroegboek	Spaar kaart
30CC		X	X	X	X		X			X	X	X			
CC Mechelen	X	<u>X</u> ⁹			X									X	
CC De Werft (Geel)	X				X								X		
CC Zwaneberg	X	<u>X</u> ¹⁰		X	X		X			X			X		
CC De Brouckere		X	X	X	X				X	X	X	(X)			
CC Diest		X			X		X			X	X	TK			
CC Muze		X	X	X	X	X				X	X				
CC De Plomblom	X	<u>X</u> ¹¹	X	X	X			X	X	X	X				
CC de Kollebloem		X	X		X	X			X		X	(X)			
GC De Leest	X		X		X			X			X				X
Braakland/ZheBil ding		X		X	X		X							X	

⁹ Goedkoop ticket enkel aan avondkassa voor jongeren.

¹⁰ YIP-kaarten = *Last minute* kaarten vanaf 14 dagen voor de voorstelling.

¹¹ Beperkt tot klassieke muziek, literatuur en theater

	Koopgedrag		Plaats van aankoop	Moment van aankoop		VVK/KASSA	Moment van uitvoering	Plaats		Tiering	Bundeling		Opties en toe-slagen	Anchoring
	Geschenk	Busi-ness		First minute	Last minute			Rangen	Zetel		Product	Option		
30CC	X		X	X	X			X			X			
CC Mechelen	X		X		X							X		
CC De Werft (Geel)			X									X		
CC Zwaneberg	X	X										X		X
CC De Brouckere	X			X							(X)			
CC Diest				X	X	X					TK			
CC Muze			X	X		X								
CC De Plomblom	X		X	X										
CC de Kollebloem		X		X							X	X		
GC De Leest	X	X			X									
Braakland/ZheBilding		X			X		X		TK	X	X	X		

Bron: Eigen verwerking op basis van interviews met steekproef, seizoensbrochures 2013-2014 en websites van de steekproef.

Legenda:

- (X): Wordt afgeschaft volgend seizoen
- TK: Toekomst

IV. Verklaring op woord van eer

Ik verklaar dat ik deze aan de Faculteit TEW ingediende masterproef zelfstandig en zonder hulp van andere dan de vermelde bronnen heb gemaakt.

Ik bevestig dat de direct en indirect overgenomen informatie, stellingen en figuren uit andere bronnen als zodanig aangegeven zijn in overeenstemming met de richtlijnen over plagiaat in de cursus WEW en de masterproefbrochure.

Ik bevestig dat dit werk origineel is, aan geen andere onderwijsinstelling werd aangeboden en nog niet werd gepubliceerd.

Ik ben mij bewust van de implicaties van fraude zoals beschreven in artikel 18 van het onderwijs- en examenreglement van de Universiteit Antwerpen (www.ua.ac.be/oer).

Datum: 13 Augustus 2014
Plaats: Zondereigen 51
2387 BAARLE-HERTOG

Naam: Rien Haest

Handtekening: