

VISIETEKST

ONDERNEMEN

IN DE CULTURELE & CREATIEVE SECTOR

# INHOUD

1.	INLEIDING .....	3
2.	HET ONDERNEMEN ZELF .....	4
	A. Wat is ondernemen?	
	B. Zelfstandigheid vs ondernemerschap	
	C. Ondernemerschap vs management	
3.	DE SECTORSPECIFIEKE CONTEXT .....	5
	A. Ondernemen in de culturele en creatieve sector	
	B. De vijf pijlers van het ondernemerschap in de culturele en creatieve sector	
	1. Concipiëren van een product	
	2. Bepalen van een marktstrategie	
	3. Kiezen van een verdienmodel	
	4. Installeren van het management	
	5. Observeren van interne en externe trends, m.a.w. innovatief denken	
4.	DE EIGENSCHAPPEN VAN EEN ONDERNEMER.....	7
	A. Wat kenmerkt een goed ondernemer?	
	1. Betrokkenheid met de doelstellingen van de onderneming	
	2. Drang naar achievement	
	3. Opzoeken van de essentie: zin voor nuchtere analyse	
	4. Verkennende houding: trendwatching	
	5. Kunnen omgaan met angst en twijfels	
	6. Kennen van de eigen grenzen	
	7. Empathie in de zakelijke relaties	
	8. Creatieve persoonlijkheid - flexibiliteit	
	B. Kan men ondernemerschap aanleren?	
5.	CREATIVITEIT,INNOVATIE EN MARKTSTRATEGIE .....	9
	A. De nood aan creativiteit	
	B. Bright ideas	
	C. Stimuleren van creativiteit	
	D. Marktstrategie	
6.	MANAGEMENT .....	11
	A. Financieel management	
	B. Financiering- en verdienmodel	
7.	SLOTWOORD .....	12
	A. Welke rol vervult het Kunstenloket?	

# 1. INLEIDING

Kunstenloket schreef een **visietekst** over **ondernemen in de culturele en creatieve sector (ccs)**.

Doorgaans wil men alle begrippen bepalen in een definitie. Dit is meestal eerder een conventie dan een verheldering.

Het lijkt ons beter op zoek te gaan naar de essentie en deze te beschrijven. In de aanpak van dit onderwerp streefden we vooral naar coherentie tussen alle materie over ondernemerschap, om zo een totaalvisie te vormen.

## 2. HET ONDERNEMEN ZELF

### A. Wat is ondernemen?

Ieder zelfstandig initiatief, met of zonder winstbejag, hetzij vanwege de overheid, hetzij privaats, dat op een georganiseerde en voortgezette wijze streeft naar het invullen van sociale, economische of individuele/subjectieve behoeften is elk op zichzelf een vorm van ondernemen. Dit is een algemeen aanvaarde visie over ondernemen, zoals die ook voorkomt in "Cultuurmanagement –regels van de kunst" (uitg. UA).

Wat is het gevolg? Een onderneming heeft alleen een reden van bestaan als het socio-culturele, economische, functionele of persoonlijke behoeften kan invullen, buiten deze van de ondernemer.

Een onderneming ambiert dus continuïteit (in tegenstelling tot een project dat steeds eindig is, maar wel deel kan uitmaken van een onderneming). Een onderneming dient bijgevolg zichzelf te ontwikkelen. De behoeften waarop de onderneming mikt kunnen verdwijnen of verschuiven op maatschappelijk of persoonlijk vlak.

De definitieve invulling/verdwijning van een bepaalde behoefte heeft als gevolg dat de onderneming die alleen op deze behoefte focuste geen reden van bestaan meer heeft (parallel met vennootschapsrecht: automatische ontbinding van de vennootschap bij verwezenlijking van het maatschappelijke doel).

Een onderneming die de verschuivingen in de maatschappij niet volgt verliest aan kracht. Een onderneming heeft een sociaal-antropologische visie nodig. Daarom is innovatie (in het invullen van behoeften) een essentieel bestanddeel van het ondernemen om de continuïteit van een onderneming te verzekeren. Een onderneming die niet innoveert is gedoemd te verdwijnen. De huidige hype rond innovatie is eigenlijk een laat besef van een fundamenteel begrip.

### Intuïtief ondernemen volstaat niet meer

De wijze waarop het ondernemen benaderd en georganiseerd wordt, is determinerend voor het bereiken van een optimale klantgerichtheid. Een streefdoel dat meer en meer moet beantwoorden aan een complex van behoeften. Dit is binnen ons socio-economisch bestel de basis voor het genieten van voorkeur bij het doelpubliek/de consument. Hetgeen de noodzaak in het leven roept het ondernemerschap te professionaliseren, met andere woorden verbeteren door het bespelen van alle elementen en toepassen van technieken die de doeltreffendheid verbeteren. Concurrentie mag slechts de ultieme stimulans zijn tot het verbeteren van het ondernemerschap. Dit kan beter uitgaan van een eigen bewustzijn: de ondernemingszin.

### B. Zelfstandigheid vs ondernemerschap

Het sociaal statuut van zelfstandige in se, zoals voor kunstenaars of andere creatieven, leidt niet noodzakelijk tot ondernemerschap. Het zelfstandige initiatief en zelfstandig strategische keuzes maken in het organiseren van je activiteit wel.

### C. Ondernemerschap vs management

Ondernemerschap is gericht op het conceptuele van de onderneming. Het management brengt de keuzes van het ondernemerschap in de praktijk. Management is een uitvoerende taak én ondersteunt het ondernemerschap.

### Management is de dingen juist doen Ondernemerschap is de juiste dingen doen

Een goed manager is niet altijd een goed ondernemer en een goed ondernemer niet altijd een goed manager. Soms is het opportuun dat een ondernemer het management delegeert of bepaalde takken ervan uit handen geeft in het belang van de onderneming. Hij kan zich ook laten bijstaan in het concipiëren van zijn onderneming.

### 3. DE SECTORSPECIFIEKE CONTEXT

#### A. Ondernemen in de culturele en creatieve sector

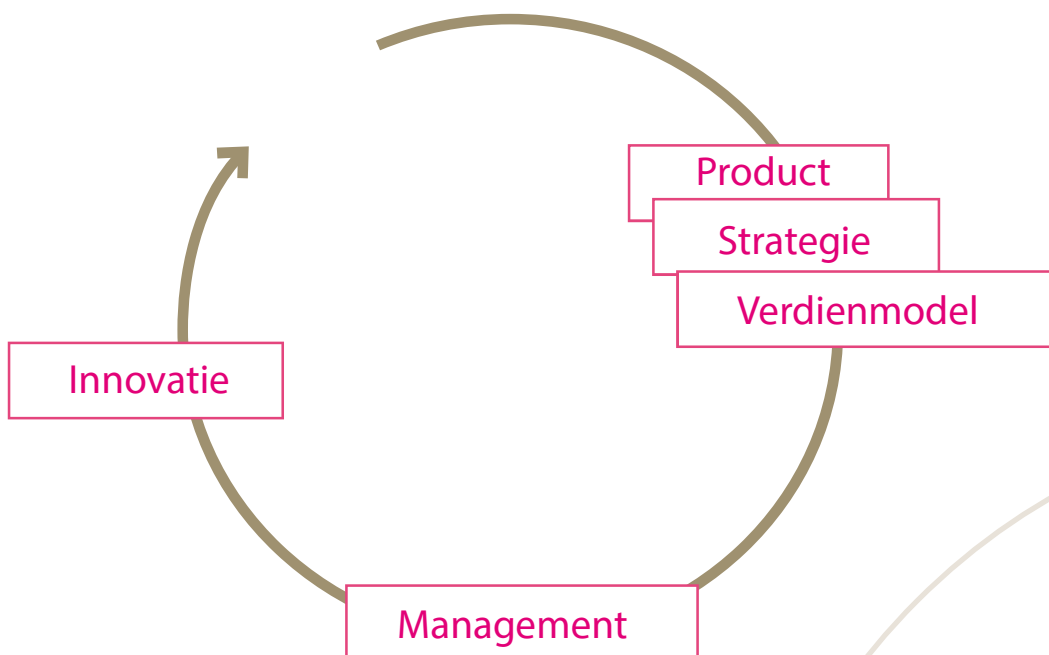
Ons opzet bij het Kunstenloket is het professionaliseren van het ondernemen in de creatieve sector, die zoals alle andere sectoren voor een deel sui generis is.

In de "Landschapstekening Ondernemerschap" voor de kunsten (Kunstenloket - 2014) wordt gesteld dat het vermogen om de nodige middelen (financiële, materiële en personele) te mobiliseren voor de realisatie van een creatief-artistisch project ondernemingszin vereist. Het verzamelen van productiemiddelen wordt meestal teveel afgewend op de geldelijke financiering en is vaak de achilleshiel van vele creatieve initiatieven. Maar daar stopt het niet.

De culturele en creatieve sector kennen onderling verschillende accenten qua ondernemingsstijl. Aan de ene kant is er de zuivere artistieke productie, die eerder het accent legt op persoonlijke/subjectieve behoeften, en de toegepaste kunsten die eerder focussen op functionele en economische behoeften. Beiden kennen een eraan gekoppeld verdienmodel.

Aan de andere kant hebben we de perifere non-profit initiatieven (met andere woorden de culturele sector) die een financieringsmodel hebben in plaats van een verdienmodel. Hetgeen een fundamenteel verschillende bedrijfsfilosofie vergt. Bij de ene is de financiële opbrengst een gevolg (van het doel) van de activiteit en bij de andere is (het doel van) de activiteit een gevolg van de verzamelde middelen.

#### B. De vijf pijlers van het ondernemerschap in de culturele en creatieve sector



## 1. Conciipiëren van een product

Kenmerkend voor de culturele en creatieve sector is dat de ondernemer de schepper is van het product. Niettegenstaande de creativiteit op zich reeds een uniciteit geeft, gebeurt dit best via een optimale positionering. Positionering is hoe je product zich zal verhouden tot de consument qua invulling van de behoeftenmix.

De klantgerichtheid in de toegepaste kunsten (design, mode enz.) en overige creatieve profit ondernemingen moet ten volle zijn. Voor artistieke/culturele producties is dit meer gefocust op subjectieve behoeften. Ook de artistieke vrijheid en/of ambitie is hier regelmatig een uitgangspunt en men buigt zich in dat geval vooral over het bekomen van (publieke) waardering.

Lees hierover uitgebreid het hoofdstuk [marketing in de culturele en creatieve sector](#) in onze online kennisbank.

## 2. Bepalen van een marktstrategie

Wie heeft een behoefte die kan worden ingevuld met mijn product? Hoe bereik ik hen? Een strategie om het aan de man te brengen, inspelend op de positionering van je product. Daartoe behoort communicatie en het bekomen van publieke waardering. De concurrentie kan deze strategie beïnvloeden.

## 3. Kiezen van een verdienmodel

De wijze waarop en de politiek waarmee je op een renderende manier inkomsten wilt genereren met je product: winst op verkoop, vaste of procentuele commissies, intellectuele rechten, ereloon, uurtarief, dienstenpakketten met vaste prijs enzovoort. Naast het rendement kan de marktstrategie bepalend zijn voor het verdienmodel.

### ... Of kiezen van een financieringsmodel

Voor de perifere non-profit initiatieven (culturele sector) is dit de wijze waarop je een werking of een project denkt te financieren via een financieringsmix. Deze mix kan sterk variëren binnen de werking van een organisatie en kent dus geen vaste modus operandi.

In het hedendaags ondernemerschap is er een kruisbestuiving ontstaan tussen beide financiële modellen en gaan ze elementen van elkaar ontlenuen, als een vorm van "total entrepreneurship".

## 4. Installeren van het management

Het structureren en organiseren van het uitvoerend gedeelte van het ondernemen en een praktische analyse van de activiteit zoals haalbaarheid van bestaande en innoverende keuzes. Ook het neerzetten van een bedrijfscultuur is belangrijk, want ondernemen in de creatieve sector laat zich niet louter vertalen in procedures.

Dat kan de ondernemer zelf doen of delegeren aan zijn "executives". Zo onderscheiden we financiële managers, productiemanagers, HR managers, zakelijk leiders, ...

## 5. Observeren van interne en externe trends, met andere woorden innovatief denken

"Het enige wat men weet over de toekomst is dat het anders gaat zijn"

Maar er bestaan trends. De te observeren trends zijn niet alleen de zuivere zakelijke trends, maar ook de socio-economische trends, de gevolgen van een gewijzigde wetgeving, waardoor het leven op een andere wijze kan/moet worden georganiseerd, of waardoor indirect mensen openstaan voor iets "nieuws".

Deze trends kunnen eventueel zelfs de voedingsbodem zijn voor een "nieuw werkelijkheidsbesef" met radicale veranderingen. Zij zijn een aanknopingspunt met een vermoedelijke toekomst. Met andere of nieuwe behoeften. Zowel intern als extern. Dus een kiembodem voor innovatie.

Innovatief denken slaat zowel op het concept van het product, het verdienmodel, de strategie, als op het management. Geen tijd maken daarvoor betekent dat de onderneming stilaan zal wegwijnen, of zal lijden onder een onaangepast management. Wij citeren Peter Drucker: "Change is a standard of entrepreneurship".

## 4. DE EIGENSCHAPPEN VAN EEN ONDERNEMER

### A. Wat kenmerkt een goed ondernemer?

De kenmerken die we bespreken zijn aspecten van de persoonlijkheid en attitude van een ondernemer. Ze vormen de basis van de ontwikkeling van inhoudelijke skills, zoals goed kunnen onderhandelen, besluitvaardig zijn, doorzettingsvermogen, productkennis, enz.

#### 1. Betrokkenheid met de doelstellingen van de onderneming

Het is betrokkenheid die aan de basis ligt van de motivatie om met doorzettingsvermogen zich te vereenzelvigen met de onderneming en zorg te dragen voor alle noodwendigheden (zoals kennisverwerving) om het doel te bereiken. Of kortweg: the caring attitude. Het antwoord van de ondernemer op het "waarom?" van zijn onderneming.

#### 2. Drang naar achievement

Een goed ondernemer heeft steeds een drang naar achievement. Veelal spreekt men over drang naar succes en men denkt daarbij aan "financieel succes" en "glamour". Succesvol zijn heeft in de context van de culturele en creatieve sector een andere dimensie. Succesvol zijn kan ook het runnen van een theatergezelschap zijn, waarbij alleen de kosten gedekt worden. Realiseren wat moeilijk te realiseren is, is ook een groot succes, niettegenstaande het onopgemerkt blijft. Het is een achievement.

### Die drang naar achievement is de motor van de ondernemer

#### 3. Opzoeken van de essentie: zin voor nuchtere analyse

"Niets boven het gezond boerenverstand" is een uitspraak van de stichter van de Vlerick-school. Common sense en een situatie in zijn essentie benaderen vermijdt dat je je verliest in bijkomstigheden, wat belangrijk is bij het nemen van de juiste beslissing.

#### 4. Verkennende houding: trendwatching

Met open ogen door het leven gaan en niet berusten in een voorlopig bevredigend resultaat. Ontdekken wat er verandert in de maatschappij. Nieuwe opportuniteiten ontdekken. Aanvoelen wat leeft. De basis voor innovatie.

#### 5. Kunnen omgaan met angst en twijfels

Het kunnen omgaan met angst en twijfels staat garant voor het doorzettingsvermogen. Mislukken is voor een ondernemer kennisverwerving. Angst is doorgaans een slecht raadgever en het niet kunnen leven met twijfels is schadelijk voor de besluitvaardigheid. Het niet kunnen omgaan met twijfels leidt ook tot arbitraire of autoritaire beslissingen om van de vertwijfeling af te geraken.

#### 6. Kennen van de eigen grenzen

De grootste wijsheid is het kennen van de eigen beperkingen: weten wat je kent en wat je niet kent. De grootste soms onherstelbare fouten gebeuren als je ogenschijnlijke logische beslissingen neemt in een materie die je niet kent. Kenmerkend voor een goed ondernemer is dat hij zich daarvan bewust is. Hij kent altijd wel iemand die het weet en heeft een echt kennisnetwerk, dat hem in een oogwenk kan inlichten, waardoor hij zijn besluitvaardigheid niet verliest.

#### 7. Empathie in de zakelijke relaties

Door aan te voelen waar een toekomstige zakenpartner behoefte aan heeft, persoonlijk of zakelijk, kun je betere voorstellen doen die bovendien een grotere voldoening schenken.

#### 8. Creatieve persoonlijkheid - flexibiliteit

Naast creativiteit als het zuiver vermogen iets te creëren of te concipiëren, brengt een creatieve persoonlijkheid ook flexibiliteit met zich mee.

## B. Kan men ondernemerschap aanleren?

Kenmerken zoals de drang naar achievement of radicale betrokkenheid kunnen niet echt worden bijgebracht. Ondernemerschap is een zeer gewaardeerd concept. Kunnen we iets doen om ondernemers en ondernemende leiders op te leiden?

Er wordt algemeen gesteld dat ondernemerschap niet kan worden getraind, maar het is wel mogelijk dat mensen leren initiatief nemen zonder te wachten op externe instemming. Het is mogelijk om consequenties te leren aanvaarden en gecoached te worden om je eigen doelen en drijfveren te ontdekken. Men kan je helpen zien welke zaken je inspireren en energie geven.

Je kan leren met angst en twijfels om te gaan: hoe erg is het eigenlijk om failliet te gaan? Je kunt altijd weer opnieuw beginnen! Het gaat om de houding ten opzichte van mislukkingen en het omgaan met risico's. Soms ben je teveel gebonden aan een cultureel apriorisme.

Je kunt leren daar los van te komen. Je kunt leren van fouten en mislukkingen en opnieuw beginnen. Je leert om niet op te geven, want dit erbij hoort. Mislukking is feitelijk de eerste stap op weg naar succes. Het toont ondermeer waar bepaalde grenzen liggen.



## 5. CREATIVITEIT, INNOVATIE EN MARKTSTRATEGIE

### A. De nood aan creativiteit

Het discours rond creatief ondernemerschap beperkt zich te veel tot het stimuleren van innovatieve productontwikkeling en het streven naar uniciteit. Dit is voor de creatieve sector iets als open deuren inbeuken. Kunstenaars en andere creatieven beogen in se uniciteit. Het is intrinsiek aan hun activiteit. Ondernemerschap vergt echter een allround creatieve geest. Om het hoofd te bieden aan veranderingen op de markt of in te gaan op geboden opportuniteiten, moet je voortdurend en steeds opnieuw creatief zijn in alle pijlers van het gehele concept.

Het is meer dan eenmalig een gat in de markt vinden. Dit geldt voor alle ondernemingen, niet alleen in de creatieve sector. "Creatief ondernemerschap" is dus zoals "witte sneeuw" een pleonasme...

Bovendien leent de diversiteit van activiteiten in de creatieve sector zich er niet toe zich te laten kanaliseren in strakke procedures en regels. Het zijn geen 'doe'-organisaties maar een 'denk'-organisaties. Er zal eerder sprake zijn van een rode draad, van richtlijnen eerder dan regels.

Daarnaast bestaat er voor geen enkele ondernemingsvorm een perfect neergeschreven organisatie, procedure of orde die alles voorziend is. Dat veronderstellen zou arrogantie betekenen en kunnen leiden tot patstelling. We kunnen dit niet beter illustreren dan met een quote van Paul Arden: "If you can't solve a problem, it's because you're playing by the rules"<sup>1</sup>.

Een algemeen creatieve instelling is dus een must. Het is één van de voornaamste kenmerken van een goed ondernemer<sup>2</sup>. Bovendien moet de ondernemer vanuit een ongeordende situatie, beslissingen weten te nemen om tot een concept (een geordende vorm dus) te komen.

### B. Bright ideas

De zoveelste brainstormsessie is geen hopeloze jacht op "bright ideas". Brainstorming is volgens Philip Kotler een werkconcept dat voor het innovatieproces eerder als dépassé moet beschouwd worden en dat vaak beter wordt ingeruild voor een sociaal-antropologisch onderzoek.<sup>3</sup> Tenzij gebruikt in het kader van kennisoverleg.

Alhoewel creativiteit een hoofdbestanddeel is van het innovatieproces, betekent creatief zijn daarom niet innovatief zijn. Het gaat over behoeften invullen, niet over uniciteit op zichzelf. De spuitbus, de ritssluiting, de balpen waren allemaal succesrijke bright ideas.

Niettegenstaande dat bright ideas het aangezicht van de maatschappij dus kunnen veranderen en van groot belang zijn, stelt Peter Drucker dat slechts één op vijfhonderd van die briljante ideeën uit de kosten komen, en dat gokken in een casino meer kansen geeft om geld te verdienen...<sup>4</sup>

Het is trouwens ook zo dat er steeds iets gevonden kan worden bij het zoeken naar invulling van behoeften die nog niet door een of ander product zijn ingevuld ("het gat in de markt" zoeken). Bij wezen een "gaatje" in de markt.

Men moet zich steeds afvragen of het voldoende relevant is om op die basis een product te concipiëren, of er niet te veel pijnpunten aan verbonden zijn, die de relevante bruikbaarheid in twijfel doen trekken (de balans "goed voor – slecht voor").

1 Arden P., 2003, "It's Not How Good You Are, It's How Good You Want To Be"

2 "Creativeness is correlated with the ability to withstand the lack of structure, the lack of future, the lack of predictability, of control, the tolerance for ambiguity, for planlessness" uit Maslow A., "Notes on creativeness"

3 Kotler P., "Winning at innovation", Hfst. "Barriers to innovation"

4 Cohen W. A., "Drucker on Marketing", voorwoord van Philip Kotler

## C. Stimuleren van creativiteit

We mogen ons ernstige bedenkingen maken over de “noodzaak” om creativiteit te stimuleren, al dan niet binnen een onderneming en wij citeren in dit verband Maslow:

“De sleutelvraag is niet “wat stimuleert de creativiteit?”, maar “waarom, verdorie, is niet iedereen creatief? Waar is dit menselijk potentieel verloren geraakt? Waar heeft het schade opgelopen?”. Ik heb de overtuiging dat de kernvraag niet is “Waarom zijn mensen niet creatief”, maar “Wat is de reden dat mensen creatief, noch innovatief zijn?” We mogen de creativiteit niet als iets vijandig - van een andere wereld beschouwen, of doen alsof het feit dat iemand iets creëert een of ander wonder is.”<sup>5</sup>

Maslow gelooft dat de menselijke natuur creatief en innovatief is van aard. En zo wordt de vraag eerder: “Waarom zijn de mensen creatief noch innovatief in hun huidige omgeving?” Zo kan je stellen dat de voornaamste taak van een onderneming erin bestaat de creativiteit van haar leden niet te fnuiken.

Zelfs de niet-leidinggevende leden van een onderneming hebben een groot aandeel in de innovatieve initiatieven binnen die onderneming<sup>6</sup>. Het is onze opvoeding en soms de organisatiecultuur waarin we ons bevinden die ons afleren creatief en innovatief te zijn. Een beetje de naweeën van het Taylorisme zouden we kunnen stellen.

Daarom is de organisatiecultuur beslissend voor de creatieve en innovatieve inbreng van haar leden. Iets zoals de deur openstellen voor creativiteit. Meer hoeft het niet te zijn.

## D. Markstrategie

Het begrip marketing/marktstrategie krijgt soms teveel een pejoratieve connotatie en wordt gelijkgeschakeld met verkopen van luchtkastelen, creëren van fictieve behoeften of erger nog: bedrog. Dit kan het geval zijn wanneer de marktstrategie louter ontwikkeld wordt als jacht op perceptie, zonder enige moeite om het product te laten tegemoet komen aan de wensen van de consument.

Anderzijds, fictieve behoeften bestaan niet. Er bestaan wel verborgen behoeften. Marketing heeft juist als doelstelling het detecteren en invullen van de behoeften, of beter nog, de behoeftenmix van de consument of het publiek. De reden van bestaan van een onderneming.

Voornamelijk in de creatieve sector start het marketingdenken al vanaf het concipiëren van het product. De ondernemer is immers de creator. De marktstrategie zit bij voorkeur reeds in het product (total product concept van Kotler<sup>7</sup>). Het is dus zeker geen loutere jacht op perceptie met een klassiek marketing- en communicatieplan zoals in de distributiesector.

In ons online hoofdstuk “Marketing in de creatieve sector” stellen we de marketingmix niet voor als vier afzonderlijke P’s<sup>8</sup> en nog veel minder creëren we extra P’s. Wel duiden we op de nood aan synergie tussen alle elementen van de marketingmix en tonen waar de mogelijke accenten liggen voor de creatieve sector. Deze kunnen deels verschuiven als het over louter artistieke initiatieven gaat of over toegepaste kunsten.

Daarbij hechten wij onmiddellijk belang aan het detecteren van de verlangens en noden van een individu/groep en van hun respectievelijke invloedssfeer. Een tool hiervoor is de **empathy map**. Ook leggen we het belang uit van de **publieke waardering** en van het **rollenspel in het proces om deze waardering** op virale wijze te verkrijgen.<sup>9</sup> Dit zijn zeer voorname spelers in de marketing voor de creatieve sector.

Peter Drucker is formeel: “Er zijn twee voorname factoren in een onderneming, zowel voor een for profit als voor een not for profit organisatie. De ene heeft te maken met marketing, de andere is marketing.”<sup>10</sup>

5 Maslow A., 1998, “Maslow on management”, p.13

6 Kotler P., “Winning at innovation”, Hfst. “Barriers to innovation”

7 De marketeers concipiëren een product voor een maximale invulling van de behoeften en de voorkeur van de consument

8 De 4 P's: prijs-product-plaats-promotie – alle extra P's zijn te herleiden tot deze 4

9 Lees het boek van Gladwell M., “The tipping point”

10 Cohen W.A., “Drucker on Marketing”, voorwoord van Philip Kotler

## 6. MANAGEMENT

De professionalisering van je ondernemerschap betekent ook de professionalisering van je management: financieel, juridisch, human resources, ...

De wetgever bepaalt de grenzen waarbinnen een management zijn keuzes kan maken. Vandaar dat het Kunstenloket steeds veel aandacht besteedt aan de sectorspecifieke juridische context. De nodige informatie over auteursrecht, arbeidsrecht, fiscaal recht en hun toepassingen vind je dan ook in onze [online kennisbank](#).

### A. Financieel management

In de culturele en creatieve sector (ccs) ligt het zwaartepunt op het financieel management. De ccs vereist hierin een eigen aanpak. De afwezigheid van veel benchmarks maakt van ieder project een nieuwe ervaring. Een vaak gezien pijnpunt in de ccs is de onderschatting van de werkelijke kosten. Het is een sector die ondermeer zeer arbeidsintensief is en arbeid moet begroot en sowieso vergoed worden.

Alhoewel de verkoopprijs in principe niet gebaseerd mag zijn op de kostprijs, maar wel op marktgegevens, gaan wij in het onderwerp [Prijzetting van een unieke creatie](#) toch uit van de berekening van een minimumprijs op basis van de kostprijs, om deze daarna te toetsen aan de mogelijke marktwaarde. Dat loopt soms uit op een verrassing. Vandaar dat we eerst de kostplussmethode gebruiken als bedrijfseconomische voorzorg. Om daarna de uiteindelijke prijzetting te bepalen via de waardemethode.

Een voorbeeld: de materiaalkost van een foto van 1mx1m kost het tienvoud van een ogenschijnlijk gelijk- of meerwaardig schilderij van 1mx1m. De minimumprijs voor economische haalbaarheid ligt dus 10x hoger bij de foto. Bij beginnende kunstenaars is dit een pijnpunt, want de marktwaarde kan zelfs lager zijn dan de uitgaven voor de productie.

### B. Financiering- en verdienmodel

De realiseerbaarheid van een creatief project met grootse ideeën hangt nauw samen met de beschikbare middelen en de financiële haalbaarheid. Dit wordt ook duidelijk in ons online hoofdstuk over [financiering](#). We overlopen er alle mogelijke financieringsvormen, die eventueel in een mix toegepast kunnen worden. Gezien het hoge financiële risico bij investeringen gaat het over meer dan bankkredieten of de klassieke private investeerders.

De kwestie stopt niet bij "hoe financier ik mijn project?", maar gaat ook over "hoe verdien ik geld met mijn project?". In het hedendaags financieel management gaat de (culturele) non-profitsector te leen bij de verdienmodellen van de commerciële creatieve sector. Wat niet onbekend is. Maar de commerciële sector gaat nu ook te leen bij de financieringsmodellen van de non-profitsector, waardoor alle vormen van middelenverwerving elkaar ontmoeten.

'Hoe' of 'wat' zal bepaald worden door het feit of het gaat over een jaarwerking of een project, een investering of enkel een dekken van uitgaven, profit of non-profit.

Zo kunnen commerciële ondernemingen ook middelen verwerven via sponsoring, crowdfunding of laterale activiteiten. Dit kan in functie van het laag houden van de overheadkosten, of van de productiekost (bijvoorbeeld door partnerships met toeleveranciers)<sup>11</sup>. Zo wordt een initieel financieringsmodel onderdeel van een verdienmodel.

Dit alles in een geest van total entrepreneurship: een goed verankerd, duurzaam en autonoom ondernemen, waarbij groei een gevolg is, eerder dan een doelstelling.

---

<sup>11</sup> Sponsoring kan zelfs tot een zuiver verdienmodel uitgroeien.

## 7. SLOTWOORD

### A. Welke rol vervult het Kunstenloket?

Ondernemerschap in de culturele en creatieve sector is sui generis. Het Kunstenloket streeft er naar die eigenheden van deze tweeledige sector te duiden, met respect voor de essentie van het ondernemen in het algemeen.

Een totaalvisie houden is een must, om zich vooral niet te verliezen in bepaalde specialismen van het management.

Wij vermijden vervreemding van het ondernemen in se als een vorm van vrijheid, maar houden in het achterhoofd de juridische en economische krijtlijnen waarbinnen het zich gewoonlijk afspeelt.

De **kennisbank** op onze website, onze **adviesverlening** en **infosessies** willen hierin bijdragen, om zo de zelfredzaamheid van de creatieven te verbeteren.