

**MAGIE VAN DE MUZIEK - STERRENOGEN**  
**Magic of Music - The search for Shining Eyes**  
Studie van het fondsenprogramma 'Magie van de Muziek'  
(Magic of Music funding initiative, J. & J. Knight Foundation).  
*Samenvatting en vertaling S. Le Compte, augustus 2007*

## INLEIDEND

### WAT

Tussen 1994 en 2004 spendeerde de Knight Foundation 13 miljoen \$ ondersteuning aan Amerikaanse orkesten. Uitgangspunt was **research** naar de **effecten** van **programmatorische experimenten**, **anders omgaan** met **publiek**, andere manieren om publiek te werven, **contact** te creëren en behouden met de **gemeenschappen** waarin de orkesten leefden, **ondersteunen** van nieuwe **vormen** van **samenwerking**. En als laatste gedurende meerdere jaren de resultaten opvolgen, **analyseren** en te boek stellen en deze **documentatie** voor andere orkesten beschikbaar maken.

### WAAROM

The Knight Foundation stelde een **toevloed** vast van **steunaanvragen** in verschillende staten. Deze vragen werden zo talrijk dat ze niet meer konden behandeld, laat staan gehonoreerd worden.

De medewerkers stelden verder vast dat **'Red het Orkest'**-campagnes vooral **tijdelijke resultaten** opleverden. **Behalve** als deze **gepaard** gaan met **fundamentele** institutionele **veranderingen**.

### ACHTERGROND

Frederik Starr, president van het Oberlin College schreef reeds in 1988 wat er volgens hem **misgelopen** was met de **orkesten** op het einde van de 20e eeuw. (o.a. Toespraak voor de American Symphony Orchestra League): **Dalend publiek**, **budgetten** in **onevenwicht**, en dat **ondanks** nieuwe en professionele **marketingdepartementen**, **ongelukkige** en rusteloze **musici** en **vakbonden**.

Al deze zaken kwamen volgens Starr door een **fundamentele waarheid**: Orkesten waren gestruikeld en hadden hun weg verloren. Ze hadden **vergeten** dat de **magie** van de **muziek** en de **ervaring** van het **publiek** in de zaal altijd het **hoofdingrediënt** waren geweest van **succes**. "Het publiek krijgt te zelden de gelegenheid zich te amuseren met klassieke muziek. In tegendeel wordt men ervan gescheiden door een muur van grimme conventies en rituelen die niets met de muziek zelf te maken hebben".

Na **geobserveerd** te hebben hoe **orkesten** zichzelf **verwijderden** van het **publiek** dat ze verondersteld waren te dienen, stelde Starr enkele - meestal absoluut **niet radicale** - **oplossingen** voor om af te raken van de stijfdeftigheid van de huidige concertervaringen. Onder meer **programma's revitaliseren**, **showcasing** van **musici** en hen **toegankelijk** maken voor het publiek, **flexibele beginuren**, verschillende lengtes van concerten. Het meest 'shockerende' voorstel was dat het publiek zou **klappen tussen** de **delen** indien ze daar zin in hadden. Dat werd triuwens vroeger in de muziekgeschiedenis ook wel al gedaan.

Voordat de Knight Foundation begon met hun steunprogramma voor orkesten, analyseerden ze bestaand en bestelden ze **bijkomend onderzoek**.

- **Literatuurstudie** in '93 door J.E. Graham over **steunprogramma's** van foundations, overheid en bedrijven. **Geen** enkel onderzocht **programma** bleek **fundamentele veranderingen** teweeg gebracht te hebben.
- Daarna vroeg men raad aan een commissie van **veldexperten**: J.Arron (Executive Director Carnegie Hall), W. Brown (Director National Endowment for the Arts Music Program), M. Horwitz (Director Cultural programming National Public radio), J. Robinson (1<sup>e</sup> Hoboist new York philharmonic), J. Wolfensohn (CEO Kennedy center), B. Zander (Music Director Boston Symphonic Philharmonic), D. Zinman (Music Director Baltimore Symphony).
- **Tweejarige studie** (1990-1991, American Symphonie Orchestra League) over de **financiële situatie** van de **orkesten** (Thomas Wolf, The Financial condition of Symphony Orchestras). Deze studie **voorspelde** niet minder dan een **financiële 'meltdown'** tegen het jaar **2000**.

Hierop volgden fel bijgewoonde meetings die mogelijke oplossingen bespraken. Wat niemand had voorzien, gebeurde: In plaats van - logisch gezien - te gaan van **research naar funding**, gebeurde iets totaal anders. Er was veel media aandacht geweest voor de gevoerde onderzoeken en gehouden meetings. Maar een deel van de **pers** was bepaald **negatief**. Uiteindelijk hielden een aantal **eigen mensen** van op het veld de **veranderingen tegen**. De **ASO League directeur** nam **ontslag**, en verschillende **Foundations** besloten op **andere terreinen** hun sponsoring te besteden. Dat maakte dat tegen dat het Knight programma begon, ze plots de enige grote speler waren op dit veld. We schrijven 1994.

### **Shining Eyes – Sterrenogen**

Men wou duidelijk de **concertzaalervaring aanpakken** en **verjongen**. De Knight Foundation wilde dat orkesten **nadachten** over **manieren** om **meer opwinding, verbeelding** en **spanning te creëren** in de **concertzaal**.

Het was een lid van het adviescomite van veldexperten, dirigent Benjamin Zander, die eerst zei "wanneer ik in de zaal kijken en al die blinkende ogen zie, dan weet ik dat we de magie gecreëerd hebben". De naam van het project was geboren.

### **OPZET**

In **twee fases** werden een aantal **orkesten** individueel, of in clusters naargelang de aanpak, **ondersteund**. **Vijentwintigduizend mensen** van het **publiek** werden **ondervraagd**, **rapporten** en verslagen **geuniformiseerd**, enz. Het betreft zonder twijfel een van de grootste onderzoeken in het orkestenlandschap.

### **VASTSTELLINGEN**

- De foundation leerde dat **orkesten** die op de **grens** van een **financiële ramp** staan, **geen goede kandidaten** waren voor financiële **hulp**. **Hulpfondsen** die **mikken** op **transformatie** gedurende tijden van crisis worden altijd onvermijdelijke **afgeleid** om te **verhelpen** aan de **actuele crisis**.
- Een andere belangrijke vaststelling was dat **verandering onwaarschijnlijk** was **zonder duidelijk leiderschap** en **zonder** dat alle neuzen van **alle segmenten** van een **orkestinstelling** (muziekdirecteur, musici, intendant, Raad, uitvoerende directie) in de zelfde richting wezen.

## EERSTE FASE

In de Eerste Fase, kregen 12 orkesten 6 miljoen \$ met als algemene doelstelling de band tussen musici en publiek aan te halen.

Orkesten werden uitgenodigd om hun instelling te heruitvinden. En hoe de ervaring van het publiek te intensifiëren en verdiepen. De Knight Foundation stelde dat hun doel was “om verder te gaan dan ‘business as usual, en het de orkesten mogelijk te maken om te experimenteren”.

Het idee was dat **veranderingen** in de **concertzaalervaring** zou **leiden** tot **veranderingen** in het **contact** met het **publiek**, zelfs tot een significante **toename** van **publiek**.

Men wilde **nieuwe doelgroepen** aanboren en **eenmalige ticketkopers** veranderen in **permanente** betalende bezoekers, enz.

Dit alles door het idee dat wat gebeurde in de concertzaal - de keuze en wijze van presentatie van de muziek, de interactie van musici en muziekdirecteur - zou leiden tot transformaties. Deze theorie - alhoewel hoopvol en onorthodox - bleek **te simplistisch**.

Maar de schaal en duur van de **studie** die gepaard ging met dit Magic of Music programma droeg heel wat bij tot het **verstaan** van het **gedrag** en **motivatie** van een **publiek**.

Men stelde ook vast dat er **weinig algemene directeurs betrokken** werden bij de **voorstellen** die binnenkwamen bij de Foundation. En er al **helemaal geen input** was van **muziekdirecteurs** of **musici**. Het werd duidelijk dat de structuren en interne procedures van de meeste orkesten simpelweg geen input van musici aanmoedigden.

## AFWEZIGE MUZIEKDIRECTEURS

Er werd een tweeëneenhalve dag durende meeting georganiseerd om door de Foundation duiding en uitleg te geven over hun aspiraties van het Muziekmagieprogramma. En om de mogelijkheid te geven aan de deelnemende orkesten om hun projecten onderling te bespreken.

Er werd vastgesteld dat **Muziekdirecteurs** (MDs) voornamelijk **opvielen** door **afwezigheid**. Het was reeds duidelijk dat MDs niet echt betrokken waren geweest in het plannen of indienen van steunaanvragen door hun instelling. Het feit dat ze niet aanwezig waren valt o.a. te verklaren doordat zij hun werkplanningen zo lang op voorhand invullen. Maar ondanks het feit dat het Magie v/d Muziek programma liep over meerdere jaren, bleef de interesse van MDs zeer beperkt. De Knight foundation bedacht achteraf dat ze het verlenen van steun had kunnen laten afhangen van deelname van de MD. Want door de afwezigheid van een MD zag men dat de implementatie van een programma dikwijls een minder diepe werking kende binnen het artistieke weefsel van een orkest.

### Meetings & Symposia

#### Tanglewood Summit 2002

Acht jaar na begin van het project, georganiseerd door het Boston Symphony Orchestra over de **rol van Muziekdirecteurs**. (T. Wolf en G. Perille "The 21st Century Music Director: A Symposium, Harmony 14 - April 2002).

Het was de mening dat **betrokkenheid** van een **Muziekdirecteur** een **noodzakelijke voorwaarde** is **indien** men echte **institutionele veranderingen wil**. En zeker indien veranderingen gaan over dat wat in de concertzaal gebeurt. Het is doorgaans de MD die weegt op programma-beslissingen en zijn goedkeuring is nodig over welke veranderingen wel of niet gepermitteerd zijn op de scene.

De tijd die een MD buiten de concertzaal wilde spenderen aan de instelling - behalve bij kleinere orkesten - was erg gelimiteerd.

Het symposium vertelt ook nog dat de uitdaging ligt in het feit dat MDs meestal "jet-setting superstars" waren die dikwijls "ongeïnteresseerd en onwillig waren om tijd vrij te maken in hun drukke schema voor zaken die zij minder interessant vonden. Op die manier bouwt men natuurlijk geen banden op met de gemeenschap waar men leeft en gevestigd is.

#### Eschenbach-Tilson Thomas Symposium

Gezien deze gang van zaken, vroeg men de twee belangrijkste deelnemende muziekdirecteurs om deel te nemen aan een symposium. Christophe Eschenbach van het Philadelphia Orchestra en Michael Tilson Thomas van het New World Symphonie en San Francisco Symphony.

Onderwerp was de rol van een Muziekdirecteur. Enerzijds was het een beloftevolle stap dat twee belangrijke dirigenten/Muziekdirecteurs discussieerden over deze materie. Maar het gesprek bleef te algemeen, en omdat we ondertussen 2005 schrijven, was het ook te laat om nog een substantiële invloed te hebben op het programma dat naar zijn einde liep.

## TWEEDE FASE

De studie "How Americans Relate to Classical Music and Their Local Orchestras", werd het uitgangspunt. Het betrof de **grootste discipline-specifieke studie van muziekconsumenten** ooit gedaan in de VS. Meer dan **25.000 mensen** in 15 verschillende markten namen deel.

Voor het eerst werd er ook een **rigoureuus evaluatiesysteem** op poten gezet om de inspanning die de meewerkende orkesten leverden te analyseren en de gegevens beter en meetbaar te verzamelen.

De ervaring was echter reeds dat **breed of vaag** opgestelde **invullingen** (genre "de artistieke, educatieve, organisatorische capaciteit van orkesten versterken") te dikwijls **opgeslorpt** werden door **back-office** operaties die weinig of geen uitstaans hadden met wat er in de concertzaal gebeurde.

### Mission statement

Het **mission statement** werd **aangescherpt**:

- Venture capital ter beschikking stellen van geselecteerde orkesten om hen aan te moedigen **activiteiten** te ontplooiën die **verder gaan** dan hun **huidige operaties**.
- **Orkesten stimuleren** om zichzelf te **evalueren**
- **Mogelijkheden/kansen identificeren** die leiden tot **veranderingen** die de organisatie sterker maken
- **Creatieve benaderingen** bedenken die de intrinsieke **noden** en systematische **problemen aanpakken** en nieuwe mogelijkheden creëren.

**Orkesten** werden **verplicht** in de overeenkomst op te nemen dat **alle segmenten** van de **instelling** zouden **participeren**. De overeenkomst diende getekend te worden door de algemene verantwoordelijke, de muziekdirecteur, de voorzitter en een musicus.

Verder werd er verplicht dat als de aanvraag werd goedgekeurd, een afgevaardigde van elke afdeling zou aanwezig zijn op een colloquium om het project te bespreken.

### Doelstellingen

- Steun aan programma's die een aanwijsbare verhoging van (ticketkopend) publiek bereiken.
- Orkesten helpen beter te connecteren met nieuw publiekspotentieel.
- Relaties tussen musici onderling, orkesten, publiek en gemeenschappen verbeteren.
- Ontwikkelen van inzicht in de marktdynamiek waarin orkesten zich bewegen en publiek zoeken en voeden.

### Middelen

- Ontwikkelen en uitwisselen van modellen via consortia van orkesten
- Publieksonderzoek; De Eerste Fase had aangetoond hoe weinig men wist van potentiële doelgroepen en publiek.
- Technische assistentie
- Informatieverspreiding
- Striktere evaluaties

## **Voorstellen & ondersteunde pistes**

Vijfentwintig orkesten stelden projecten voor in de Tweede Fase, waaronder:

- Technische middelen bij concerten zoals videoschermen, zowel om musici en dirigent beter in beeld te brengen (Philadelphia Orchestra) als om educatieve redenen (Saint Pauls Chamber Orchestra).
- Veranderingen in formats en inhoud (Oregon Symphony) in de hoop boeiende programma's aan te bieden aan nieuwe en diverse publieksgroepen.
- Publieksbenadering naar specifieke doelgroepen, zoals jeugd (Boston Symphony), bepaalde bevolkingsgroepen (St.Louis), jonge professionelen (Colorado)
- Het inschakelen van een componist om jonge mensen te laten meevoelen wat muziek creëren inhoudt, enz.

## DE 'CLASSICAL MUSIC CONSUMER SEGMENTATION STUDY'

De **Eerste Fase** had **aangetoond** dat de **Amerikaanse orkesten** uitgingen van een aantal **vage veronderstellingen** over **publieksgedrag**, waaronder:

- Als je mensen in de concertzaal krijgt, zullen ze waarschijnlijk willen terugkomen;
- Mensen die komen om een bepaalde soort muziek te horen, kan je overtuigen om tickets voor een andere soort muziek te kopen;
- Gratis concerten zijn een goede manier om later concerttickets te verkopen.
- Als je goede educatieve hulpmiddelen aanreikt, zullen diegenen die er meest behoefte aan hebben er het meest van gebruik maken.
- Promotieprogramma's voor jongeren zijn een uitstekende manier om van hen later ticketkopers te maken.

Al deze **veronderstellingen** konden **niet hardgemaakt** worden door de Magic of Music orkesten. Sterker nog, ze bleken doorgaans simpelweg fout te zijn.

Verder bleek dat de **orkesten virtueel niets wisten** van het **publieksgedrag**. En de sector had weinig informatie over de 'nonattenders' – net de doelgroep bij uitstek van al die orkesten..

Elk van de 15 geselecteerde orkesten voor de Tweede Fase werd **verplicht** deel te nemen aan een **onderzoek**, anders kreeg het geen subsidie van de Knight Foundation. Elk orkest sloot een overeenkomst met de **onderzoeksfirma Audience Insight LLC** in 2000.

- 2.200 volwassenen werden nationaal telefonisch ondervraagd.
- In de 15 verschillende markten van de 15 verschillende orkesten werden 1500 ticketkopers ondervraagd (750 abonnees en 750 losse ticketkopers). Tienduizend antwoorden werden verzameld.
- Men deed 11.300 willekeurige telefooninterviews bij de 15 verschillende markten.
- Na twee jaar onderzoek konden de 15 orkesten nationale resultaten vergelijken met specifieke marktresultaten en resultaten van hun eigen ticketkopers.

### Nieuwe paradigmas

- Het **potentieel publiek** voor **klassieke muziek** was **enorm**: bijna 60% van de ondervraagde volwassenen betoonden een of andere vorm van interesse in klassieke muziek. Bijna 30% pasten klassieke muziek in hun leven in op een of andere regelmatige basis.
- **27%** van de **volwassenen** voldeden aan de criteria van de onderzoekers om als **prospects** voor symfonische orkesten beschouwd te worden.
- De meesten van diegenen die interesse in klassieke muziek hadden, beschouwden de **concertzaal niet** als de **voorkeursplaats** om ernaar te luisteren. De **auto** was de meest geciteerde **favoriete** plaats, gevolgd door **thuis**.
- Slechts 6% omschreef zich als beslagen in klassieke muziek. De helft omschreef zich als niet erg kundig in klassieke muziek. Maar het gaf hen wel plezier.
- Van **diegenen die geïnteresseerd** waren in klassieke muziek, omschreef **78%** zich als **occasionele luisteraar**. Dit ondermijnde verder het traditionele profiel van klassieke muzikkliefhebbers waarvan men doorgaans aannam dat ze regelmatige concertbezoekers waren.

- **12%** had nog **nooit gehoord** van hun **lokaal symfonieorkest**.
- **Minder** dan **5%** van de **geïnteresseerden steunden** of begunstigten hun **lokaal orkest**. Van deze 5% had 40% nog nooit een ticket gekocht. En van deze zelfde 5% overwoog slechts 8% een abonnement te nemen.
- Slechts 18% van diegenen die naar een concert gingen waren actief in het organiseren, beslissen en het kopen van de tickets (“initiatoren” genaamd). Het **merendeel liet de beslissingen** en activiteiten **aan anderen over** (“respondenten”).
- **Indien orkesten 10 tot 20%** van de volwassenen konden **winnen** die zegden “zeer geïnteresseerd” te zijn in het bijwonen van hun concerten, **dan** zou het **gemiddelde publieksaantal verdubbelen**.
- Eén statistisch feit sprong eruit als men wilde **voorspellen** wie **potentiële ticketkoper** was: **74%** had een **instrument gespeeld** of **zong** in een **koor** op een of ander moment in hun leven.

Indien deze resultaten geloofd worden, dan is er een volledig **nieuwe aanpak nodig** om het grote publiek te bereiken. En dient men af te stappen van de compleet onrealistische overtuigingen die tot op heden bestonden. Het wordt een ‘brave new world’ waarin orkesten hun product naar de mensen dienen te brengen ipv dat mensen naar hun producten komen. Het omarmen van technologie, identificeren en focussen op diegenen die beslissen (zie hoger de “respondenten”), dienen aandachtspunten te zijn.

**Educatieve programma’s** van orkesten diende men ook te herpositioneren: grote concert formules voor schoolkinderen waren gedurende decennia gebruikt omdat men dacht dat dit de beste manier was om de volgende generatie ticketkopers klaar te stomen. Er was echter geen bewijs dat dit werkte. Participerende educatieve programma’s – waar kinderen effectief instrumenten speelden of zongen in koren – gaven wel een verband met lateren deelname aan concerten.

Deze studie toonde aan dat de **uitdaging** niet meer was hoe meer mensen tickets te laten kopen voor het zelfde oude product op de zelfde oude manier voor dezelfde oude locatie. Maar dat men **nieuwe concepten nodig** had, anders diende om te gaan met de basis, nieuwe **wegen** diende te vinden voor de wel degelijk **bestaande prospects**, werken op **gemeenschapsniveau**, **alternatieve** benadering in **programmeren**, **nieuwe modellen** om de **producten bij de mensen** te krijgen, **nieuwe marketing paradigma’s**. En ook **analyse** van **culturele contexten** en **publieke** en **private steun**. Het bleek dat het **oude zakelijk model gedateerd** was.

Er bestond heel wat **weerstand** bij de **orkesten zelf** toen de onderzoekers deze resultaten voorlegden:

Sommige orkesten wezen op de contracten die ze hadden met hun musici. Of op hun mission statements die focusten op “kwaliteit” zelfs al bleek dit onderwerp niet in de top van de bekommernissen van het onderzocht publiek te zitten.

Orkesten werden ook geplaagd door een groot verloop van stafmedewerkers en een gebrek aan job plezierr en een erfenis van wantrouwen tussen management en musici.

## **ENKELE VOORBEELDEN van uitgewerkte projecten door Orkesten**

### **Brooklyn Philharmonic** (500.000 \$ in 1996 over 3 jr)

Vernieuwende thematische programmering, voorgesteld door executive director J. Horowitz, samen met MD Robert Spano. Voorstel was om over een gans weekend educatieve evenementen 'Interplays' te organiseren die gelinkt werden aan het formele concert. Soms werd dit ook gelinkt aan scholen.

#### **Resultaat**

Deze thematische concerten waren zo interessant en succesvol dat het idee werd opgepikt door andere orkesten waaronder het Chicago Symphony. Wat minder succesvol was, bleek het linken aan de formele concerten. Dit instrument bleek geen publiekopbouwend effect te hebben. In de tweede fase hervormde de Philharmonic het project om zo effectiever nieuwe publieken te dienen.

### **New World Symphony** (800.000\$ in 1996 over 3 jaar)

Dit trainingorkest voor conservatoriumafgestudeerden wilde niet-muzikale skills aanleren die communicatie met het publiek verbeterden. Daarnaast hielp de financiële ondersteuning hen om nieuwe technologieën te integreren in de concertervaring.

#### **Resultaat**

Dit was een van de meest succesvolle projecten in Fase één. De niet-muzikale ontwikkeling van de jonge musici bleek onmisbaar te zijn in hun training. Het vernieuwend gebruik van technologie was intensief gebruik van breedband internet2 technologieën bij lesgeven en programmeren. Het project werd verlengd in Fase Twee. Het is opvallend dat een van de meest succesvolle projecten plaatsvond in een orkest dat bestond uit jonge spelers die open stonden voor verandering.

### **Oregon Symphony Orchestra** (550.000\$ in 1996 over 2 jaar & 250.000\$ in 1997 voor 1 extra jaar)

Om nieuwe demografische jongere groepen aan te trekken, lanceerde dit orkest een vernieuwende concertreeks, Nerve Endings, die symfonische muziek combineerde met verhaallijnen, video, en soms andere muziekgenres.

#### **Resultaat**

De concertreeks trok inderdaad een nieuw publiek aan, waaronder de geviseerde demografische jongerengroep. Zo speelde men het Mozart to Midnight concert voor een uitverkochte zaal van 2700 mensen, waarvan 38% jonger was dan 40 jaar. Het project werd verder gezet in Fase Twee en andere orkesten leenden sommige van hun ideeën.

### **Philadelphia Orchestra** (104.470\$ in 1996 & 30.000 in 1999 voor één jaar)

Dit orkest (een van de 'big five') stelde een test met videoschermen voor in hun orkestzaal, en tijdens hun zomerprojecten.

#### **Resultaat**

Een deel van hun basispubliek reageerde zo negatief op de schermen dat men het project verliet en het overblijvende deel van het geld gebruikte voor een intern communicatieproject in de schoot van het orkest. Dit had onvermoede positieve gevolgen: het orkest had net een bittere staking achter de rug. Door de ontwikkeling van betere communicatiemodellen, creëerde het orkest sleutelrollen voor musici en smeedde een baanbrekende overeenkomst over hoe te produceren, op de markt te brengen en te betalen voor opnames.

Enz.

## ASSESSMENT & LESSEN

Men zag in dat **diepgaande veranderingen tijd vragen**, alleszins meer dan 3 jaar. En dat dit aanpassingen vroeg in de interne cultuur van de orkesten.

### Mythes mijden

- **Schitterende muziek** en een **memorabele uitvoering** alleen zijn **onvoldoende** om een **groter nieuw publiek** aan te trekken. 'Shining eyes' – opwindende ervaring in de concertzaal alleen – is niet voldoende en bleek een te simplistische benadering; er zijn andere dan alleen artistieke factoren nodig om het publiek te laten groeien.
- Men kan een **nieuw publiek aantrekken** door de **verschillende uitgeteste methodes**. Het is echter nog niet bewezen dat dit nieuwe publiek ook zal blijven komen zonder een onderbouwde follow-up.
- **Educatie** van het publiek **bereikt** vooral het **reeds bestaande concertpubliek**
- **Orkesten** met ongewone of **alternatieve structuren** **gedragen** zich grotendeels **als** orkesten met **traditionele structuren**.
- De vraag die gesteld werd was, kunnen **orkesten** die **gerund** worden door de **musici** zelf of die **geen vakbonden** kennen, makkelijker de gewilde belangrijke veranderingen doorvoeren zoals omschreven in het Magic of Music programma? Er bleek **geen enkel verschil** te zijn tussen deze orkesten en de **traditionele orkesten**.
- **Orkesten beschikken niet** over de juiste **meetinstrumenten** om gedetailleerde **publiektrends** weer te geven, noch om de daaraan gerelateerde motivatie van een publiek te begrijpen.
- Het kan een **uitdaging** zijn **nieuwe doelgroepen** aan te trekken **zonder bestaande kernpublieksgroepen** te **vervreemden** aangezien deze laatste het leeuwendeel van de publieksinkomsten genereren.
- Ernstige ontwikkeling van publiek heeft nood aan **ernstige veranderingen** in de **kernattitudes** van de **instelling**. M.a.w. marketing is niet voldoende.
- Bijkomende **programmering buiten de concertzaal** kan **bijdragen** tot meer contact vooral met mensen die concerten doorgaans minder frequenteren. Deze evenementen kunnen expliciet educatief zijn, of zelfs puur sociaal, meet-and-greet.
- **Ideeën uitwisselen tussen orkesten** onderling is **belangrijk** voor de **ontwikkeling** van de **sector**.

### Lessen voor orkesten

- Een **orkest kan niet alles zijn** voor iedereen. De **missie** moet **duidelijk, gefocust** en **haalbaar** zijn.
- Los van artistieke aspiraties of nationaal of internationaal prestige dient een **orkest relevant** en **ten dienste** te staan van de **gemeenschap** en de mensen waarvan het deel uitmaakt **indien** het de **middelen** wil  **vinden** om te **overleven**.
- Diepgaande **verandering** in een orkest hangt af van de gezamenlijke **inspanning** van **alle deelsectoren** van de orkestinstelling - muzikdirecteur, musici, administratie, enz.
- **Eenduidige oplossingen** - de zogenaamde magical bullet - **bestaan niet**. Om de zwaarwichtige problemen van orkesten op te lossen heeft men **nood** aan een **combinatie** van verschillende **strategieën**.
- **Gratis programma's** maken van dat publiek **geen kopers** van **ticketjes**. Het maakt van hen simpelweg gebruikers van de gratis aanbiedingen.

- **Traditionele educatieve inspanningen** - nochtans gericht op de niet geïnitieerden - **bereiken** meestal diegenen die **reeds** best **geïnstrueerd** en begaan zijn met cultuur en orkesten.
- Er is daarentegen **bewijs** voorhanden dat **participerende muzikale educatie** - voornamelijk instrumentlessen, ensembles en koorzang - van deze mensen later **ticketkopers** maakt.
- Er is **geen bewijs** dat **schoolkinderen blootstellen** aan de **traditionele concertformaten** van hen later **ticketkopers** maakt.
- Om **meer publiek** te vinden, moeten orkesten **meer onderzoek** doen naar **diegenen** die concerten **NIET bezoeken**, ipv van naar diegenen die al tickets kopen.

### **Lessen voor sponsors**

- **Geld** is slechts een **klein deel** van wat een toegewijde **sponsor** kan doen: **technische assistentie, research, symposia, publicaties** enz kunnen bijdragen aan de werking van de instelling.
- **Sponsors** moeten **duidelijk** zijn voor **zichzelf** en voor de **ontvangers** van de sponsoring over de verwachte **resultaten**. **Vage instructies** geven **vage resultaten**.
- Strategische **verandering** in een organisatie **kan niet** gebeuren **zonder sterk en consistent leiderschap**. (**Verandering** van **staf** en **raad** is een **fundamentele voorwaarde** en uitdaging om doeltreffende effecten te bereiken.
- Als een sponsorprogramma geëvalueerd dient te worden, hou daar dan rekening mee en bouw deze **evaluatie** in **vanaf** het **ontwerp** en begin van het programma.

## TWEEDE EVALUATIE

Een tweede evaluatie werd in handen gegeven van Philliber Research Associates. De consultants werden betrokken in het programma. Op deze manier hielpen de consultants de orkesten bij het ontwerpen en plannen, verzamelden ze op regelmatige basis info en stonden in voor analyses van de verschillende projecten in de orkesten.

**Evaluatie strategieën** omhelsden onder meer:

- **bijhouden van activiteiten:** van september 2000 tot augustus 2004, bezorgde de staf van 13 orkesten kwartaalrapporten met details van evenementen, marketing strategie, enz.
- **Publieksenquêtes:** concertgangers en deelnemers in educatieve programma's vulden meer dan 27.000 enquêtes in over hun concert of educatieve ervaringen en percepties van de orkesten.
- **Observaties:** Philliber Research Associates medewerkers bezochten en observeerde de 13 orkesten, zalen, concerten, enz.
- **Analyse van ticketverkoop:** jaarlijks bezorgden de orkesten rapporten over abonnementen en losse ticketverkoop.
- **Interviews:** In 2004 werden gesprekken gevoerd met de betrokken musici, staf, dirigenten, raden van bestuur.

### **Ticketverkoop**

Een van de belangrijkste **doelstellingen**, namelijk een **duidelijke verhoging van ticketverkoop** werd **niet gehaald**:

- Abonnementen daalden met 9% (maar de cijfers lagen erg uiteen, van +18 tot -30%).
- Losse kaartenverkoop steeg licht met gemiddeld 2% (van +41 tot -16%).

Zou het resultaat erger geweest zijn zonder het Magic for Music programma?

Info van de American Symphony Orchestra League suggereert dat de daling van het aantal abonnementen in een aantal grote orkesten nog meer uitgesproken was.

Toch moet men concluderen dat er geen magische doorbraak was in dit deelaspect van het programma.

### **Vernieuwing en behaalde resultaten**

De **veranderingen** in de **interne cultuur** en keuzen van de **orkesten** was wel behoorlijk: meer **inspraak** en **betrokkenheid** van de **musici**, vernieuwing in presentatie van concerten, focus op en **inzicht** in het **bereiken** van **publiek**, betere **samenwerking** tussen orkesten wat betreft de ontwikkeling van nieuwe ideeën.

Het ontstaan van meer **begrip** van en **doorzicht** in de **culturele consument** is een van de **belangrijkste erfenissen** van het **Magic for Music programma**.