

# Voorverkoop versus Vrije verkoop

Een onderzoek naar de veranderingen in het koopgedrag van kunstconsumenten m.b.t. theaterkaartjes en de reacties hierop door theaters.



## Masterscriptie

Christine Haak

3212262

[c.j.haak@students.uu.nl](mailto:c.j.haak@students.uu.nl)

MA Kunstbeleid en Management

Scriptiebegeleider: dhr. Minnaert

Universiteit Utrecht

± 15.000 woorden



**Universiteit Utrecht**

## Inhoudsopgave

Voorwoord	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	blz. 3
Samenvatting	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	blz. 4
Inleiding	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	blz. 5
Situatieschets											
Doelstelling en relevantie											
Methodologische verantwoording											
Hoofdstuk 1: contextuele analyse en theoretisch kader	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	blz. 10
Hoofdstuk 2: de daling van de voorverkoop	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	blz. 22
Hoofdstuk 3: de reacties van theaters op de dalende voorverkoop	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	blz. 29
Conclusies	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	blz. 46
Resultaten											
Aanbevelingen											
Mogelijkheden tot vervolgonderzoek											
Literatuurlijst	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	blz. 51
Bijlagen											

## **Voorwoord**

Naar dit moment heb ik tijden lang toegeleefd. De gehele studieloopbaan komt uiteindelijk samen in deze afsluitende masterscriptie voor MA Kunstbeleid en Management. Met veel plezier, interesse en stress is dit het eindproduct geworden van een slopende weg om mijn studie af te ronden en de master titel te behalen. Dat was natuurlijk niet het enige doel. Vanzelfsprekend hoop ik ook dat de scriptie een goede bijdrage kan leveren aan het marketingbeleid van theaters in Nederland.

Deze scriptie is niet zomaar tot stand gekomen. Zonder hulp komt er niets van de grond. Daarom wil ik graag een hoop mensen bedanken. Allereerst inhoudelijk voor de scriptie. Toine Minnaert voor het intensief begeleiden van het proces, het aandragen van goede tips en het ondersteunen van het gehele project. Bedankt! Mijn dank gaat tevens naar de andere docenten van de opleiding Kunstbeleid en Management, Philomeen Lelieveldt, Fransesco Chiaravallotti en Kees Vuyk. Ook zonder medewerking van alle theaters en instellingen was deze scriptie niet tot stand gekomen, daarom bedank ik graag de volgende instellingen: Schouwburg Almere, Schouwburg Amstelveen, Musis Sacrum – Schouwburg Arnhem, Wilminktheater Enschede, Vereniging van Schouwburgen en Concertgebouw Directies (VSCD). In het bijzonder bedank ik mijn stageplek De Flint Theater ! Congressen (De Flint) voor hun medewerking aan het onderzoek en de fijne stageperiode. Liselotte, Paulien, Donata, Ank, Finke: bedankt!

Niet alleen inhoudelijk heb ik hulp gehad, dus ik bedank ook graag de mensen die mij op een andere manier gesteund hebben. Ze weten zelf wel hoe. Mijn ouders, Astrid en Herman Haak, mijn zus, Liesbeth, al mijn vrienden, van wie ik Laura, Lieke, Charlotte, Mālini en andere Laura in et bijzonder wil noemen. De allergrootste dank gaat uit naar Adriaan Mol, die mij op alle fronten gesteund en geholpen heeft. Heel erg bedankt! Dankzij jullie allen is hieronder het resultaat te lezen.

## Samenvatting

*Wie zit er nu in april 2012 op te wachten om in april 2013 iets te boeken?*<sup>1</sup>

De verkoop in Nederland van theaterkaartjes in de voorverkoop toont al jaren een dalende tendens. Dat blijkt uit onderzoek van de Vereniging van Schouwburgen en Concertgebouwdirecties (VSCD). De voorverkoop van theaters is afgenomen in de periode van seizoen 2007 – 2008 tot en met seizoen 2010 – 2011. In deze periode van vier theaterseizoenen is een duidelijke afname te zien van de voorverkoop ten opzichte van de totaalverkoop. Dit lijkt niet in verband te staan met het aantal voorstellingen dat de theaters programmeren, want daarin is geen dalende lijn te vinden. De afname in de voorverkoop van de middelgrote podia staat hier centraal. De kunstconsument koop namelijk niet meer zo ver van tevoren zijn kaartjes, want wie zit er in april 2012 op te wachten om voor april 2013 een voorstelling te boeken?

Om wat meer over deze daling van de voorverkoopcijfers te weten te komen, zijn er diepte-interviews gevoerd met verschillende middelgrote theaters in Nederland. Er is met name met de marketingafdelingen van deze theaters gesproken. Hen is gevraagd naar de strategieën die hun theater in gaat zetten om te reageren op deze trend.

In de theaters dringt net als in het theoretische kunstmarketing-discours door dat de kunstconsument steeds belangrijker wordt. In de het theoretische discours wordt de kunstconsument namelijk als coproducent van kunst, het Product, gezien. In de praktijk is dit voor theaters een reden om meer aan relatiemarketing te gaan doen en minder aan voorstellingsmarketing. Ook in het publiciteitsmateriaal, de Promotie, zien we de overgang van minder voorstellingsmarketing, naar meer genre-overkoepelende overzichten, allemaal gericht op de kunstconsument. Met het belangrijker worden van het Publiek is er voor de marketing de weg vrijgemaakt om een belangrijkere positie in te nemen in het theater. Om de voorverkoop te blijven stimuleren moet er, als het om Prijs gaat, gebruik gemaakt worden van vroegboekkortingen in plaats van last minute kortingen. In deze scriptie is de weg vrijgemaakt voor een nieuwe marketingmix die de Nederlandse theatersector kan gebruiken. Product, Publiek, Prijs en Promotie.

---

<sup>1</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Amstelveen, mei 2012.

## Inleiding

*Ik denk ook dat het goed is om eens heel kritisch naar de sector te kijken, want we waren met zijn allen redelijk ingedut. En het ging allemaal redelijk makkelijk. Nou, dat wil ik niet zeggen. We willen mooie dingen maken, maar nu willen we mooie dingen maken én zorgen dat het ook goed verkoopt. Dat is altijd beter.<sup>2</sup>*

Het Wilminktheater in Enschede geeft aan dat er iets moet veranderen in de theatersector. Er moet kritisch naar de sector gekeken worden en mooie dingen moeten ook goed verkopen. Ingedut? Misschien. Duidelijk is dat er voor de marketingafdelingen van theaters een taak is weggelegd om ervoor te zorgen dat ‘mooie dingen’ goed verkopen. En daar gaat het om in deze masterscriptie: de verkoop van theaterkaartjes.

Vroeger zorgde het publiek ervoor dat er op tijd kaarten waren besteld als men naar het theater wilde. Daarvoor gebruikte men de bestelbon in de seizoensbrochure die vaak toegestuurd werd. Hiermee kon men kaarten bestellen voor meerdere voorstellingen in één keer in de voorverkoopperiode. Hoewel dit nog steeds gebeurt, is er veel veranderd in de manier waarop het publiek kaarten koopt voor een theatervoorstelling. Niet alleen bestellen de meeste mensen nu meestal via internet, maar er bestaat ook het idee bij podia (theaters, schouwburgen en concertgebouwen) dat hun publiek steeds minder gebruik maakt van de voorverkoopperiode. Toeschouwers reserveren hun kaarten later voor voorstellingen tijdens de vrije verkoop of doen dat soms helemaal niet meer en gaan gewoon op de bonnefooi naar het theater om last minute tickets te krijgen. Het is een onderzoek waard: zijn dit alleen maar vermoedens of is de voorverkoop periode van theaters inderdaad minder populair geworden? Indien dit het geval is, is het voor theaters noodzakelijk om andere (marketing)strategieën te gaan voeren.

## Situatieschets

‘Tijden veranderen,’ kan gezegd worden. Echter zit er nog een diepere laag verscholen achter deze verandering in het koopgedrag van het publiek van de theaters. Voor de theaters zelf is deze verandering namelijk in zijn geheel geen positieve ontwikkeling. Het gaat hiermee dan vooral om de (financiële) onzekerheid, waarin theaters zich gedurende het seizoen steeds bevinden. Theaters

---

<sup>2</sup> Citaat uit het diepte-interview met het Wilminktheater in Enschede, mei 2012.

hebben minder zekerheid over de verkoop en krijgen pas op het allerlaatste moment geld binnen van de kaartverkoop. Daarbij zal er meer aan marketing gedaan moeten worden voor specifieke voorstellingen (voorstellingsmarketing) om de kaarten alsnog te verkopen. Ook dit kost meer geld. Zomaar een mogelijk gevolg van het teruglopen van de voorverkoop. Deze afname van de voorverkoop is dan ook zeker een liquiditeitsprobleem, maar hier worden de financiële gevolgen voor theater niet uitgelicht. Het gaat meer om de gevolgen voor de marketingstrategieën van theaters. Het perspectief van de podia is overheerend. Vanuit dit gezien is het later bestellen van kaarten dus een probleem. Hopelijk kunnen podia de resultaten en aanbevelingen van dit onderzoek gebruiken voor de eigen marketingstrategieën.

De aanleiding om deze scriptie te schrijven moet, zoals beschreven werd, vooral gezocht worden in de algemene tendens die podia opmerken dat kunstconsumenten steeds later beslissen om kaarten te kopen voor een theatervoorstelling. In het eerste hoofdstuk zal vooral een wetenschappelijke achtergrond gegeven worden om verder in te gaan op de kunstmarketing in het algemeen. Welke theorieën zijn er binnen het onderzoeksobject kunstmarketing? Zijn deze theorieën nog wel bruikbaar voor de veranderende kunstmarketing sector? In het eerste hoofdstuk wordt vooral gekeken naar of de theorie nog wel op de praktijk aansluit en dit hoofdstuk kan gelezen worden als theoretisch kader. Vervolgens zal in hoofdstuk twee worden uitgezocht of het ook daadwerkelijk zo is dat mensen steeds later hun kaarten kopen. Welke gegevens zijn er bekend over de verkoop van theaterkaartjes en is er daadwerkelijk een verschuiving te zien door de jaren heen van voorverkoop naar losse verkoop? Het tweede hoofdstuk biedt dus vooral inzicht in de beschikbare cijfers over dit onderwerp. Het derde hoofdstuk zal zich meer richten op de reacties die theaters en hun marketingafdelingen laten zien door het laat bestellen van de theaterkaartjes. In dit laatste hoofdstuk komt het kwalitatieve onderzoeksgedeelte naar voren. Met behulp van diepte-interviews zijn de reacties en de strategieën van verschillende theaters op het fenomeen en de ontwikkelingen in kaart gebracht. Dit alles mondt uit in overkoepelende conclusie, waarin zo goed mogelijk wordt geprobeerd de onderstaande hoofdvraag te beantwoorden.

De uitwerking van deze hoofdstukken zal in de conclusie moeten leiden tot een genuanceerd antwoord op de volgende hoofdvraag: welke veranderingen zijn er te zien in het

koopgedrag van kunstconsumenten m.b.t. de voorverkoop van theaterkaarten en wat zijn de reacties van theaters op deze veranderingen?

**Doelstelling en relevantie**

De doelstelling is meer inzicht verschaffen in het veranderende koopgedrag van consumenten als het gaat om het kopen van kaartjes voor theatervoorstellingen en om duidelijk de reacties hierop door podia in kaart te brengen. Dit is voor theaters, schouwburgen en concertgebouwen bruikbare informatie aangezien zij hier hun marketingstrategieën op aan kunnen passen. Deze uitwerking van het onderzoek zou dan ook zeker gebruikt kunnen worden voor marketingafdelingen om de marketingplannen mee te onderbouwen. Duidelijk moet dus zijn dat dit document zich vooral richt op het perspectief van de podia en niet dat van de kunstconsument. De podia kunnen zelf beslissen hoe ze met de informatie om zullen gaan. De bijdrage van het onderzoek is qua maatschappelijk kader en relevantie dan ook vooral relevant voor de betrokken culturele instellingen.

Qua wetenschappelijke relevantie moet dit eindresultaat van het onderzoek gezien worden als een reactie op de ontwikkelingen uit de praktijk. De Vereniging van Schouwburgen en Concertgebouwdirecties (VSCD) heeft deze tendens al in kwantitatieve cijfers naar voren gebracht, maar kwalitatief onderzoek ontbreekt. Dit komt omdat het het fenomeen erg nieuw is en een ruime hoeveelheid wetenschappelijk materiaal ontbreekt. Doordat er al een kwantitatief kader te vinden was, moet dit onderzoek dan ook gezien worden als een uitbreiding op kwalitatief niveau van de wetenschappelijke kennis op dit gebied. De kwalitatieve aard van het onderzoek ondermijnd een generaliserende toon. Toch kan er een wetenschappelijk inzicht gegeven worden in deze kwestie. De keuze voor het kwalitatieve onderzoek wordt in de methodologische verantwoording verder uitgewerkt.

## Methodologische verantwoording

Deze masterscriptie is opgedeeld door middel van een combinatie van een literatuurstudie en kwalitatief onderzoek door middel van diepte-interviews.<sup>3</sup> In het eerste hoofdstuk wordt er gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek om de wetenschappelijke context vast te kunnen stellen. Aangezien de diepte-interviews voornamelijk met medewerkers van de marketingafdelingen van theaters gevoerd zijn, was het noodzakelijk om me beter te verdiepen in marketing en wat specifiek gezegd in de literatuur van kunstmarketing. Dit is vooral gebeurd aan de hand van belangrijke literatuur en theorieën met betrekking tot dit onderwerp. Het eerste hoofdstuk kan dan ook vooral gelezen worden als een theoretisch kader.

Voor het tweede hoofdstuk zijn kwantitatieve gegevens nodig. Is er hard bewijs dat de voorverkoopcijfers daadwerkelijk dalen? Aangezien voor dit onderwerp een kwantitatief onderzoek erg tijdrovend zou zijn, ben ik door middel van een literatuuronderzoek gaan kijken of de benodigde gegevens wellicht al onderzocht waren. Gelukkig was dit het geval en dit maakte voor mij de weg vrij om via deze kwantitatieve gegevens voort te kunnen borduren door middel van het doen van een kwalitatief onderzoek. De kwantitatieve studie die in het tweede hoofdstuk behandeld wordt, uitgevoerd door de VSCD, is hiermee onderdeel geworden van de literatuurstudie.

Om de gevolgen voor de marketingafdelingen van theaters in kaart te kunnen brengen in het laatste hoofdstuk, heb ik gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek is met name gedaan door middel van diepte-interviews met medewerkers van marketingafdelingen van verschillende theaters om de gevolgen voor de podia in kaart te kunnen brengen. Bij deze interviews heb ik ervoor gekozen bepaalde marketingmedewerkers te interviewen van middelgrote theaters in Nederland, ofwel de middelgrote podia.<sup>4</sup> Voor deze afbakening is gekozen omdat met een kwalitatief onderzoek simpelweg niet voldoende tijd is om net zoveel

---

<sup>3</sup> De achtergrondinformatie over het voeren van de diepte-interviews komt van:

Uwe Flick, *An introduction to Qualitative Research*, SAGE Publications: Londen, 2009, p. 149 – 175.

<sup>4</sup> Middelgrote podia wordt gespecificeerd aan de hand van het aantal stoelen. Dit is de definitie die de VSCD gebruikt en die overgenomen is in dit onderzoek:

Kleine podia: kleiner of gelijk aan 500 stoelen.

Middelgrote podia: meer dan 500 zitplaatsen, maar minder of gelijk aan 1000 stoelen.

Grote podia: Meer dan 1000 zitplaatsen.

Podium  $\leq$  500

< 500 Podium  $\leq$  1000

Podium > 1000



gegevens te verzamelen als bij een kwantitatief onderzoek. De VSCD telt 146 podia, 50 kleine, 79 middelgrote en 17 grote podia.<sup>5 6</sup> Het is in een kwalitatief onderzoek onmogelijk om alle podia te bereiken en diepgaand te onderzoeken. Een afbakening van het onderzoeksgebied is daarom noodzakelijk. Ik heb gekozen voor de middelgrote podia, omdat mijn stage zich bij een middelgroot podium bevond. Van de 79 middelgrote podia zal ik nog steeds een selectie moeten maken aangezien het niet realistisch is om, in een korte tijdsperiode, bij alle 79 middelgrote podia diepte-interviews te houden. Een andere afbakening bestaat uit het feit dat ik slechts theaters zal behandelen en geen concertgebouwen of festivals. Aangezien ik de theaters graag vergelijkbaar wil houden met mijn stageplek (De Flint Theater ! Congressen, in Amersfoort) ben ik op zoek gegaan naar theaters van ongeveer dezelfde grote, zo mogelijk in vergelijkbare steden qua grootte. Echter, het grootste schiftingsproces bestond vooral uit het feit dat weinig theaters bereid waren om mee te werken in een voor hen erg drukke periode. Het was voor de meeste theaters namelijk de tijd om de seizoensbrochure af te maken. Hierdoor hebben uiteindelijk vijf middelgrote theaters meegewerkt aan de diepte-interviews. Meer hierover in hoofdstuk 3.

Ik heb dus kwalitatief onderzoek gedaan waarbij gebruik is gemaakt van eerder kwantitatief onderzoek. Op deze manier hoop ik een overkoepelend beeld te kunnen geven van deze actuele kwestie. Nuancerend moet er zeker gezegd worden dat doordat de diepte-interviews vooral gedaan zijn met medewerkers van de marketingafdelingen van theaters, het onderzoek zich ook vooral richt op de marketing. De uitkomsten van het onderzoek en van de diepte-interviews zijn gekleurd door de keuze van de medewerkers met wie ik gepraat heb. Een marketingperspectief zal daarom over dit onderzoek heen hangen.

---

<sup>5</sup> Een podium kan uit meerdere zalen bestaan. De grootte van een podium wordt bepaald door de maximale zitcapaciteit van de grootste theaterzaal.

<sup>6</sup> Het aantal podia dat bij de VSCD is aangesloten is constant aan verandering onderhevig. Deze cijfers kunnen dus snel verouderen.

## **Hoofdstuk 1: contextuele analyse en theoretisch kader**

*“Theaterland Nederland is aan het veranderen”<sup>7</sup>*

Theaterland Nederland is aan het veranderen. Met deze woorden die in het diepte-interview met Muis Sacrum – Schouwburg Arnhem (Schouwburg Arnhem) naar voren kwamen, wordt meteen duidelijk hoe belangrijk het is om onderzoek te blijven doen naar een veranderende theatersector. Het fenomeen behelst de veranderende voorverkoop van theaters in Nederland. De theatersector wordt geconfronteerd met een teruglopende voorverkoop en een toenemende vrije verkoop. In dit hoofdstuk wordt er bekeken of er wetenschappelijke literatuur is die aansluit op dit fenomeen. Daarvoor is gekeken naar de marketingliteratuur en specifiek gezien het kunstmarketing-discours.

Vanuit een marketing perspectief gezien zijn de Nederlandse schouwburgen toe aan verandering. Het Nederlandse theaterpubliek toont namelijk een verandering in het consumptiepatroon en de marketingstrategieën moeten daarop worden aangepast. De kunstconsument bedenkt niet altijd meer maanden van tevoren welke voorstellingen hij wil gaan zien. Door de sneller wordende en flexibiliserende wereld vinden kunstconsumenten het wellicht lastig om zich al maanden van tevoren vast te pinnen op een afspraak in het theater. Het theater wordt hiermee meer en meer een gelegenhedsuitje en moet daarom ook meer en meer concurreren met andere vrije tijdsbestedingen. Heeft de consument op een specifieke avond een plekje vrij in de agenda, dan wordt dat plekje pas vastgezet als zeker is dat er geen andere onverwachte afspraken tussendoor kunnen komen. De voorverkoop van theaters biedt mensen het voordeel zeker te zijn van het hebben van kaarten, de zekerheid dat een voorstelling nog niet uitverkocht is. Toch weten al vele kunstconsumenten dat een voorstelling tegenwoordig zelden zo vroeg van tevoren is uitverkocht. Waarom zou je dan nog kaarten kopen in de voorverkoop? Kunstconsumenten wachten liever op een last minute actie of anderszins een prijsdaling. Theaters hebben er echter baat bij de kaarten zo vroeg mogelijk te verkopen. Dit geeft hen een grote mate van (financiële) zekerheid. Zo toont zich het belangrijkste conflict tussen theater en haar publiek. De relatie tussen het theater en de kunstconsument staat centraal. Het theater wil de kaarten zo vroeg mogelijk verkopen. Dat levert financiële zekerheid op en zorgt voor rust op de marketingafdeling. De klant wil zich echter niet zo vroeg binden aan een afspraak voor een

---

<sup>7</sup> Citaat uit het diepte-interview met Muis-Sacrum – Schouwburg Arnhem, mei 2012.

avondje uit over een paar maanden. Het is dan ook belangrijk om te noemen dat vanuit het perspectief van de kunstconsument het ‘probleem’ helemaal niet bestaat. Voor hen is het later kopen van theaterkaarten juist een gunst. Hierdoor hoeven zij zich nergens aan te binden en zijn zij niet in één keer veel geld kwijt voor veel kaarten op één bepaald moment, maar kunnen zij, mede door de komst van internet, zelf naar hun eigen wens bepalen wanneer in het seizoen ze hun theaterkaarten kopen. Om de kunstconsument toch over te halen om in de voorverkoop kaarten te kopen, is het daarom zeer van belang om de relatie met de kunstconsument vanuit de culturele instelling zo goed mogelijk te onderhouden. Er is een wig ontstaan in de relatie tussen de kunstconsument en de culturele instelling, het theater. Kan de marketingafdeling een brug vormen tussen de conflicterende belangen? Ligt de stap nu bij de theatersector (en dan met name de marketingafdelingen) of moet het publiek toch gedreven worden om eerder hun kaarten te bestellen? Blijven theaters stug vasthouden aan de voorverkoop of is er in de kunstmarketing rekening gehouden met dit verschijnsel? Om deze vragen te kunnen beantwoorden duiken we dieper de theorie van de marketing en kunstmarketing in.

## **Marketing**

Om te zien of de marketingafdeling een bijdrage kan leveren aan het creëren van een brug tussen kunstconsument en kunstinstelling bestuderen we in het theoretisch kader deze relatie en de rol van marketing hierin nog eens zorgvuldig. We bekijken nu de inhoud van de marketingtheorie, al dan niet met betrekking tot de theatersector. Laten we het standaard marketing principe (de marketingmix, ook wel de vier P’s genoemd) er nog even op nakijken. Deze marketingvariabelen worden tot op de dag van vandaag aangeleerd om een basis te hebben van hoe men een product moet verkopen en in de markt moet zetten. De traditionele marketingmix<sup>8</sup> houdt er een aantal marketingvariabelen op na, te weten:

- Product  
Wat is het kunstproduct dat men wil verkopen? Bijvoorbeeld een ervaring bij een theatervoorstelling.

---

<sup>8</sup> McCarthy, J., *Basic Marketing: A managerial approach*, 13e editie, Irwin, Homewood Illinois, 2001.

- Prijs  
Wat betaalt de kunstconsument om het product te kunnen consumeren? Bijvoorbeeld geld.
- Plaats  
Waar wordt het kunstproduct geconsumeerd?  
Bijvoorbeeld een schouwburg/theater.
- Promotie  
Welke middelen worden er ingezet om de verkoop te bevorderen?  
Bijvoorbeeld publiciteitsmateriaal, maar ook acties als een vroegboekorting of een last minute korting.<sup>9</sup>



In eerste instantie lijkt het alsof het theater zich prima aan kan passen aan deze theorie. Immers kunnen alle vier P's moeiteloos ingevuld worden. Echter zijn er enkele complicaties als het gaat om het kunstproduct. Het discours van kunstmarketing gaat hier verder op in en levert een andere blik op de marketing in het theater. Wellicht volstaat de traditionele marketingmix niet meer om de kunstmarketing recht te doen.

### **Kunstmarketing**

Kunstmarketing zou je simpelweg kunnen definiëren als marketing in de kunstsector. In dit geval gaat het om het theater. Marketing nestelt zich de afgelopen jaren steeds dieper in de kunstsector, zo constateren ook Boorsma en Chiaravalloti:

Since the 1980s a fundamental change in managerial culture has occurred in the nonprofit and public arts sector. That is, arts organizations have shown a growing interest in managerial practices and ideologies stemming from for-profit business. The increased pressure on arts organizations to be more accountable for their behavior, to become less dependent on public funding, to stimulate audience participation, and to compete with the entertainment industry has, more specifically, resulted in a widespread adoption of

---

<sup>9</sup> Afbeelding door WebACE, <http://www.webace.nl/12/marketing.html>

## Voorverkoop vs. Vrije verkoop

marketing principles. [...] Arts marketing as a discipline has thus matured and become integrated into the organizational strategies of arts organizations.<sup>10</sup>

Marketing werd in de kunstsector dus met name strategisch ingezet om ideeën van onafhankelijkheid na te streven door middel van het genereren van middelen en om publiek te creëren.<sup>11</sup> Je zou kunnen stellen dat het marktdenken in de kunstsector steeds meer aanhang krijgt. Het is interessant om hier verder op in te gaan. De vrije markt kent vier ingrediënten, een product, een prijs waartegen dat product verhandeld wordt, een verkoper/producent en een koper/consument.<sup>12</sup> Om bij het product te beginnen: in de theatersector is het niet altijd even makkelijk om het product precies te definiëren.

Een economische analyse draait om het product. Een organisatie produceert een product voor de markt, maakt kosten in de productie ervan en ontvangt een prijs voor het product op die markt. Het probleem bij een economische analyse van culturele organisaties is dat het product veelal moeilijk vast te stellen is. Wat is nu eigenlijk het product, of zo men wil de dienst van een gezelschap of theater? Hoe kan dit worden gemeten? Het concrete product is de voorstelling of het concert. Maar wat ervaart de bezoeker, de consument? Die ervaart een beleving; ontroering of vreugde veroorzaakt door illusie, esthetiek of andere impulsen.<sup>13</sup>

Zoals hier duidelijk wordt gesteld is het kunstproduct niet slechts het concrete product, maar ook de ervaring die meegeleverd wordt. In de kunstsector is het product niet altijd een eenzijdig ding waarvan het eigendomsrecht wisselt, indien ervoor betaald wordt. Zo stellen Arjo Klamer en Cees Langeveld:

Kunst kan je niet verkopen. Of kopen. Je verkoopt of koopt een schilderij, een toegangkaartje. Kunst gebeurt wanneer de ander het werk, de voorstelling als kunst herkent. Kunst is co-creatie. Kunst is een gesprek. Het werk gaat pas leven als kunst

---

<sup>10</sup> Boorsma, M. en Chiaravalloti, F. 2009. Arts Marketing and Performance Management: Closing The Gap between Mission and Indicators. In: *Proceedings of the 5th Conference on Performance Measurement and Management Control*, 23-25 September 2009, Nice, p. 3.

<sup>11</sup> Ibidem, p. 7.

<sup>12</sup> Arjo Klamer en Cees Langeveld, *Pak aan; 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, Stichting Economie en Cultuur: Hilversum, 2011, p. 20.

<sup>13</sup> Cees Langeveld, proefschrift *Economie van het theater*, Langeveld Consultancy BV: Breda, 2006, p. 195.

wanneer het ervaren wordt als kunst, wanneer het gaat werken in het gesprek dat kunst heet.<sup>14</sup>

Arjo Klamer en Cees Langeveld benadrukken hier dus het idee dat kunst pas ontstaat als er een co-creatie tussen kunstenaar en toeschouwer plaatsvindt. Een andere wetenschapper die zich veel met het spanningsveld tussen kunstenaar en kunstconsument bezig houdt is Miranda Boorsma. In haar artikel *De consument als coproductent van kunst* heeft Boorsma het over de brug tussen de kunstfilosofische uitingen en marketingconcepten.<sup>15</sup> Jarenlang werd marketing gezien als het noodzakelijk kwaad om de mens aan de kunst te krijgen. Er bestaat een vermeende tegenstelling tussen kunst en commercie: ‘kunst en commercie op één kussen, daar slaapt de duivel tussen.’<sup>16</sup> Boorsma heeft een belangrijke stap gezet om het beeld van marketing als noodzakelijk kwaad de wereld uit te helpen. Zij maakt de overgang naar een relationeel perspectief, waarbij de relatie tussen het kunstwerk en de toeschouwer centraal staat. Marketing moet bewerkstelligen dat het publiek zijn coproductieve rol zo goed mogelijk vervult. Marketing is hiermee juist erg belangrijk geworden in dit nieuwe relationele perspectief. Dit relationele kunstconcept houdt in dat de klant een waarde moet leveren in de ruil van waarden die niet-economisch van aard is. De consument moet een actieve bijdrage leveren aan het kunstproces en moet zich inspannen om het kunstwerk als kunst te laten werken. Hiermee is de kunstconsument veranderd van een passieve recipiënt in een actieve participant.<sup>17</sup> Ook Boorsma benadrukt hiermee de rol van de kunstconsument als co-creator van het kunstobject, ofwel product. Zij noemt het echter coproductent in plaats van co-creatie. Het ingrediënt product wordt hiermee dus afhankelijk van de consument. Het moet duidelijk zijn dat de vier ingrediënten (product, prijs, verkoper, koper) niet meer los van elkaar gezien kunnen worden in het specifieke geval van de kunstsector. De koper is een essentieel onderdeel om het kunstproduct te kunnen voltooien. De rol van de kunstconsument wordt steeds belangrijker. Het is aan de marketing om voldoende kunstconsumenten te vinden om het kunstproduct te kunnen voltooien. De marketing is hiermee een belangrijke schakel in het geheel geworden. De rol van marketing als noodzakelijk kwaad is daarmee veranderd in een belangrijke rol om ervoor te zorgen dat het kunstproduct voltooid kan worden. Marketing is dan niet meer

---

<sup>14</sup> Arjo Klamer en Cees Langeveld, *Pak aan; 100 en 1 ideeën over alternatieve financiering van kunst en cultuur*, Stichting Economie en Cultuur, Hilversum, 2011, p. 29.

<sup>15</sup> Miranda Boorsma, ‘De consument als coproductent van kunst’, In: *Boekman*, nr. 68 Kunst & Commercies, 2006, p. 85 – 93.

<sup>16</sup> Arjo Klamer en Cees Langeveld, p. 31.

<sup>17</sup> Miranda Boorsma, p. 89-90.

slechts een strategisch middel dat ingezet wordt in dienst van de autonomie van het kunstwerk, maar dient nu als belangrijk middel om de artistieke doelen te helpen bereiken. De marketing staat nu in dienst van de artistieke ervaring in plaats van het kunstwerk op zich. Boorsma en Chiaravalloti weten dit goed te verwoorden:

If the autonomy of art no longer forms the point of departure for arts marketing theory, then artistic objectives and marketing objectives can no longer be considered to be independent of each other.<sup>18</sup>

Boorsma en Chiaravalloti zeggen hier dat de artistieke doelen en de doelen van de marketing niet meer onafhankelijk van elkaar beschouwd kunnen worden. Dit is duidelijke verandering met hoe marketing vroeger in de kunstsector stond, toen marketing nog als noodzakelijk kwaad gezien werd om de artistieke doelen te behalen. Kortom, marketing is steeds belangrijker geworden de afgelopen jaren.

Dat de marketing steeds belangrijker is geworden in de kunstsector, gaat gelijk op met de tendens dat er een soort economisch bewustzijn is opgekomen bij culturele instellingen. Dit bewustzijn houdt in dat bijvoorbeeld theaters efficiënt en zakelijk moeten handelen. Dat ze zich ervan bewust zijn dat ze functioneren in een markt met verschillende aanbieders, waarmee zij in een zekere concurrentiepositie staan.<sup>19</sup> Pots geeft duidelijk aan dat dit niet wil zeggen dat de kunstsector nu maar geheel aan de markt overgelaten kan worden. Kunst blijft een *merit good*, een product dat we niet zomaar in een samenleving over kunnen laten aan de bereidheid van mensen om ervoor te betalen. Pots noemt het iets dat ‘tegen het vrije spel van de markt moet worden beschermd’.<sup>20</sup> De markt biedt geen structuur waardoor de samenleving verzekerd kan zijn van de ontwikkeling en het voortbestaan van kunst. Als je kunst aan de markt overlaat, blijft er alleen kunst over wat veel mensen willen. De markt beschermt dus niet tegen de kwaliteit van kunst.<sup>21</sup> Dit is belangrijk om aan te geven omdat men moet begrijpen dat de opkomst van meer

---

<sup>18</sup> Boorsma, M. and Chiaravalloti, F. 2009. Arts Marketing and Performance Management: Closing The Gap between Mission and Indicators. In: *Proceedings of the 5th Conference on Performance Measurement and Management Control*, 23-25 September 2009, Nice, p. 7.

<sup>19</sup> Roel Pots, *Cultuur, koningen en democraten; overheid en cultuur in Nederland*, Boom: Amsterdam, 2000, p. 359.

<sup>20</sup> Ibidem, p. 359.

<sup>21</sup> Inge C. van der Vlies, *Autonomie en verplichtingen*, In: *Gepaste afstand: de ‘cultuurnotaprocedure’ tussen de kunst, het recht en het openbaar bestuur*, Boekmanstichting: Amsterdam, 2004, p. 30. Samenstelling: Cas Smithuisen en Inge C. van der Vlies.

marketing in de kunstsector (of de theaters) niet per se in moet houden dat de kunstsector maar aan de markt overgelaten kan worden. Meer marketing staat dus niet gelijk aan meer marktwerking. Het onderscheid tussen marketing en marktwerking in de kunstsector moet nu duidelijk zijn. Marketing moet dus niet gezien worden als onderdeel van het marktsysteem en marktdenken, maar draagt bij aan het economisch bewustzijn van culturele instellingen. Daarbij zorgt marketing, zoals eerder gezegd, voor een publiek voor kunst, dat weer zorgt voor de voltooiing van het kunstproduct. Om het kunstproduct te kunnen voltooien zijn dus coproducten (kunstconsumenten) nodig. Het vinden van kunstconsumenten is niet de makkelijkste opgave voor de marketing. Niet iedereen in de Nederlandse samenleving zit namelijk te wachten op het vervullen van de rol als coproductent van een kunstproduct. De noodzaak van het publiek als co-creator van het kunstobject markeert het belangrijker worden van de kunstconsument. In de marketing is er ook een stroming die zich steeds meer richt op de consument. Deze stroming heet relatiemarketing en deze vorm van marketing dringt steeds verder door in de Nederlandse theaters.

### **Relatiemarketing**

Het belangrijker worden van de kunstconsument dwingt theaters beter na te denken over hun potentiële publiek. Als theaters de traditionele marketingmix zouden gebruiken, is het publiek daar helemaal niet in vertegenwoordigd. De marketingmix is door de jaren heen aangevuld met diverse andere P's (zoals personeel en presentatie) en ik lever daar graag mijn eigen bijdrage aan aangezien ik het gevoel heb dat er iets mist met betrekking tot de theatersector. De relatie tussen bijvoorbeeld een theater en de kunstconsument is het centrale punt. Niet slechts als het gaat om het verkopen van theaterkaartjes, maar ook als het gaat om het voltooien van het kunstproduct. Mist er dan niet een vijfde 'P'? De P van Publiek?

- Publiek

Aan wie wordt het product verkocht? Bijvoorbeeld de kunstconsument.

Velen scharen de relatiemarketing en Public Relations (PR) onder Promotie, de vierde P. Toch is de vraag bij promotie welke *middelen* er ingezet kunnen worden, hierbij mist naar mijn mening de verantwoording van *waarom* er voor die middelen gekozen wordt. De middelen van promotie moeten aansluiten op de persoon aan *wie* je het product wilt verkopen. Dit dwingt de



marketingafdelingen van de theatersector om na te denken over hun publiek. Hun publiek dat noodzakelijk is om het kunstproduct te kunnen voltooien. Het publiek is dus een onmisbare factor voor de theatersector. Daarom zijn de conflicterende belangen die hier worden besproken ook zo cruciaal. Niet alleen de kunstmarketingtheorie moet nu het belang van de kunstconsument inzien. Ook in de praktijk moet dit belang tot zijn recht komen met behulp van relatiemarketing.

Jarenlang is de marketing ervan uit gegaan dat een product aan alles en iedereen te verkopen is. In het marketing-discours is echter een omslag te merken. Het bedrijf en het product zijn niet meer de belangrijkste factor maar de klant of in dit geval kunstconsument krijgt steeds meer macht. Een groot fan van Ajax zal met de juiste marketing echt geen kaarten gaan kopen voor Feyenoord. Zo is het ook met theatervoorstellingen. Ondanks dat de sector er veel aan doet om iedereen bij kunst te betrekken, er blijft slechts een kleine groep mensen geïnteresseerd in kunst en cultuur.<sup>22</sup> Met het potentiële publiek moet bij voorbaat al rekening gehouden worden, wil men een goede marketingcampagne op kunnen zetten. Dat dit potentiële publiek slechts een kleine groep mensen is, hoeft niet als een nadeel opgevat te worden. Hierdoor kan men namelijk veel gericht marketing bedrijven. En dit is waar relatiemarketing bij komt kijken.

Dat de kunst- en cultuursector gericht marketing moet bedrijven komt ook naar voren in het onderzoek van Anna Elffers, Catelien van der Hoeven en Letty Ranshuysen uit 2004: “Gezocht: jonge theaterbezoekers, onderzoek naar succesvolle methodieken voor jongerenmarketing in de podiumkunsten.”<sup>23</sup> Ondanks dat dit onderzoek zich slechts richt op jongeren is de segmentering van het potentiële publiek die in dit onderzoek gemaakt wordt erg van toepassing op de gehele theatersector.

- Geïnteresseerden: “jongeren” met een positieve attitude ten aanzien van de gevestigde kunst en cultuur, die al met een zekere regelmaat theater bezoeken.
- Latent geïnteresseerden: “jongeren” die meer argwanend staan tegenover de gevestigde kunst en cultuur, maar nieuwsgierig genoeg zijn om hier wel voor open te staan. Ze komen dan ook incidenteel in een theater.

---

<sup>22</sup> Er zijn veel discussies over het feit dat slechts een klein aantal mensen geïnteresseerd zijn in kunst en cultuur. Volgens velen moet de theatersector beter inspelen op de markt en zullen er dan vanzelf meer mensen naar het theater komen. Dit is echter niet de discussie die op dit moment van deze scriptie van belang is en daarom ga ik zo snel over dit punt heen.

<sup>23</sup> Anna Elffers, Catelien van der Hoeven en Letty Ranshuysen, *Gezocht: jonge theaterbezoekers, onderzoek naar succesvolle methodieken voor jongerenmarketing in de podiumkunsten*, Rotterdam, 2004, p. 2.

- Niet-geïnteresseerden: “jongeren” die zich afkeren van de gevestigde kunst en cultuur en geen theaters bezoeken.<sup>24</sup>

Het begrip ‘jongeren’ is telkens tussen haakjes geplaatst om duidelijk te maken dat dit model niet slechts voor jongeren te gebruiken is. Per gesegmenteerde doelgroep hanteren de auteurs een bepaalde marketingstrategie, deze wordt overzichtelijk getoond in het volgende model.

<b>Doelgroep</b>	<b>Geïnteresseerden</b>	<b>Latent geïnteresseerden</b>	<b>Niet-geïnteresseerden</b>
<b>Doelstelling</b>	<u>Publiek verdiepen:</u> Reeds bereikt publiek vaker laten terugkomen	<u>Publiek vergroten:</u> Aantrekken van publiek dat reeds op een of andere manier cultureel actief is	<u>Publiek verbreden:</u> Aantrekken van nieuw publiek dat nauwelijks cultureel actief is
<b>Strategie gericht op het verlagen van:</b>	Praktische drempels en kennis- en ervaringsdrempels	Alle drempels: met name sociale drempels	Kennis- en ervaringsdrempels

<sup>25</sup>

De onderzoekers geven met dit schema advies over de marketingstrategie die theaters in kunnen zetten om het publiek te verdiepen, te vergroten of te verbreden. Dit moet gebeuren door het verlagen van praktische, sociale en kennis- en ervaringsdrempels. Het schema geeft ons de gelegenheid even terug te keren naar het centrale onderwerp van voorverkoop in theaters. Het publiek dat in de voorverkoop kaarten koopt behoort al tot de groep geïnteresseerden en misschien ook de latent geïnteresseerden. De voorverkoop zelf is een typisch voorbeeld van een praktische drempel. De voorverkoop behelst namelijk factoren als tijd en toegangsprijs die de makers van het schema scharen onder de praktische drempels. Mensen niet geïnteresseerd zijn, komen helemaal niet met deze drempels in aanraking. Met betrekking tot jongeren stellen de auteurs in dit onderzoek:

<sup>24</sup> Anna Elffers, Catelien van der Hoeven en Letty Ranshuysen, *Gezocht: jonge theaterbezoekers, onderzoek naar succesvolle methodieken voor jongerenmarketing in de podiumkunsten*, Rotterdam, 2004, p. 2.

<sup>25</sup> Ibidem, p. 2.

## *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

Ten aanzien van tijdsdrempels speelt het volgende. [...] Het concept abonnement is niet aantrekkelijk voor de meeste jongeren, omdat zij zich niet zo ver van tevoren vast willen leggen.<sup>26</sup>

Het ver van tevoren vastleggen is dus niet aantrekkelijk voor jongeren. Dit is een praktische drempel waar het theaterpubliek over het algemeen (dus niet alleen de jongeren) ook last van lijkt te hebben. Over prijs zeggen de onderzoekers het volgende:

Studenten staan meer open voor een last minute regeling dan scholieren. Onder studenten zijn dan ook meer geïnteresseerde theaterliefhebbers te vinden. Voor hen is de last minute regeling aantrekkelijk, omdat ze zich niet van te voren hoeven vast te leggen. Ze durven hierdoor ook een meer onbekend gezelschap te bezoeken, omdat een lage prijs het minder erg maakt als het tegenvalt.<sup>27</sup>

Ook in deze uitspraak wordt weer duidelijk gemaakt dat het ver van tevoren vastleggen als vervelend wordt ervaren. Een last minute korting stimuleert studenten om toch nog kaarten te kopen, ondanks dat zij dit niet eerder hebben gedaan, omdat zij zich niet vast wilden leggen. Deze uitspraak over jongeren en het verkopen van kaarten is belangrijk voor de kunstmarketing in het algemeen. Voor jongeren en dan in het bijzonder studenten zou een last minute prijs dus een goede manier kunnen zijn om ze over de streep te trekken om eens naar het theater te gaan. Tegelijkertijd moeten niet alleen de praktische drempels weggenomen worden. Om echt een nieuw publiek te benaderen moeten er ook sociale drempels en kennis- en ervaringsdrempels weggenomen worden. Een last minute prijs is dus slechts voor een klein publiek een goede manier om aan nieuw publiek te komen en dan gaat het vooral om jongeren en studenten. De marketingsector zal dus ook andere manieren moeten gaan vinden om ervoor te zorgen dat mensen meer kaarten gaan kopen.

Meer kaarten verkopen is één ding, maar in het bijzonder gaat het natuurlijk ook om het kaarten verkopen specifiek in de voorverkoopperiode. Daarvoor is een last minute prijs geen optie. Ten eerste is het oneerlijk naar het publiek dat in de voorverkoop wel de volle prijs heeft betaald. Ten tweede zou de culturele instelling hiermee in een vicieuze cirkel terecht kunnen

---

<sup>26</sup> Anna Elffers, Catelien van der Hoeven en Letty Ranshuysen, *Gezocht: jonge theaterbezoekers, onderzoek naar succesvolle methodieken voor jongerenmarketing in de podiumkunsten*, Rotterdam, 2004, p. 4.

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 4.

komen: hoe lager de prijs wordt naar mate de tijd vordert, hoe minder mensen in de voorverkoop de volle prijs zullen betalen. Het publiek wacht dan liever een actie af. Ook Arjo Klamer en Cees Langeveld benadrukken dat last minute kortingen alleen handig zijn voor toeristen of jongeren. Jongeren nemen namelijk gemakkelijker risico en met een last minute korting is dat risico voor jongeren en studenten nog kleiner te maken. Hiermee verlaag je dus een praktische drempel (die van geld). Toeristen zijn daarentegen toch tijdsgebonden en kunnen toch niet in de voorverkoop kopen. Toch zijn last minute kortingen voor het overgrote deel van de bezoekers van een culturele instelling te riskant. Aangezien het grootste gedeelte van de voorstellingen in een theater toch niet is uitverkocht en consumenten steeds vaker mee kunnen kijken met de kaartverkoop via de vrije stoelkeuze online, wordt het met een last minute korting te aantrekkelijk om lang te wachten. Dit is juist niet wat theaters willen bereiken. Voor meer (financiële) zekerheid is het doel juist om het publiek vroeger te laten boeken. Duidelijk moet ondertussen zijn dat het niet alleen gaat om de financiële zekerheid voor theaters en de rust van de marketingafdeling, maar ook om de zekerheid voor theaters om het kunstproduct te kunnen voltooien. Dit is zonder publiek geen mogelijkheid. Arjo Klamer en Cees Langeveld maken tevens de vergelijking met de reisbranche die al heeft gemerkt dat last minute kortingen ook tegen je kunnen werken.<sup>28</sup> De kans om in de vicieuze cirkel terecht te komen is te groot om het risico te nemen om last minute kortingen de standaard te maken.

Ondanks dat het onderzoek van onderzoeksbureau Letty Ranshuysen slechts het gedrag van jongeren behelst, is het opvallend dat er vaak de nadruk wordt gelegd op het feit dat ‘jongeren’ zicht niet ver van tevoren willen vastleggen. Als je deze uitspraak wat breder zou kunnen trekken over het gehele theaterpubliek, is dit wellicht een reden waarom de voorverkoop daalt. Dit zou echter beter onderzocht kunnen worden in een publieksonderzoek. De agenda van het potentiële theaterpubliek laat het misschien simpelweg niet meer toe zich zo vroeg vast te leggen. Nogmaals, je zou de voorverkoop dus als een soort praktische drempel kunnen zien, waarbij het vroeg vastleggen van de agenda het grootste tijdsprobleem vormt. De vraag is natuurlijk of marketingafdelingen deze praktische drempel wel weg *willen* nemen. Voor theaters is de voorverkoop namelijk een preferabel middel van verkoop. Hierbij komt nogmaals het spanningsveld tussen theater en theaterbezoeker naar voren.

---

<sup>28</sup> Arjo Klamer en Cees Langeveld, p. 45.

Door de jaren heen is de consument steeds belangrijker geworden voor de kunstsector. Niet alleen om het bestaanrecht van het theater te bevestigen, maar ook om inhoudelijk de voorstelling als kunst te kunnen voltooien. Met het belangrijker worden van de consument wordt ook in de marketing steeds meer nadruk gelegd op de persoon. Vele theaters hebben hun afdeling Publiciteit ook hernoemd naar Marketing & Publiciteit, of simpelweg Marketing. Het eenvoudig aanleveren van publiciteitsmateriaal is geen efficiënte manier meer om de kunstconsument te bereiken. Ook in de theatersector is relatiemarketing hierom steeds belangrijker geworden. Ondanks dat veel theaters de slag hebben gemaakt om hun afdelingsnaam te veranderen van Publiciteit naar Marketing, neemt dat niet weg dat publiciteitsmateriaal nog steeds cruciaal is voor de marketingafdeling om het publiek te kunnen bereiken. Toch zullen ook in het publiciteitsmateriaal stappen gezet moeten worden om te kunnen reageren op het veranderende aankoopgedrag van kunstconsumenten. In de diepte-interviews die in hoofdstuk 3 aan de orde komen, wordt gekeken naar de effecten die deze veranderingen teweeg hebben gebracht op het publiciteitsmateriaal. Bij relatiemarketing is het van belang dat theaters de band met hun publiek goed blijven onderhouden en ervoor zorgen dat er geen scheve verhoudingen ontstaan. Als de scheve verhoudingen doorzetten, komt het theater alleen maar verder van de kunstconsument af te staan in plaats van dat er een relatie wordt opgebouwd.<sup>29</sup> Die scheve verhouding zien we nu langzaam maar zeker ontstaan als het gaat om de conflicterende belangen tussen theaters en hun publiek in de veranderende voorverkoop en vrije verkoop. Omdat de band met het publiek van cruciaal belang is voor de culturele instelling, is relatiemarketing wellicht een manier om de conflicten te niet te doen. In hoofdstuk 3 wordt er verder ingegaan op de plannen die theaters hebben om de band met het publiek te versterken en de bezoekers over te halen kaarten in de voorverkoop te kopen in plaats van in de vrije verkoop, al dan niet met behulp van relatiemarketing.

Het is al meerdere keren aan de orde gekomen dat de voorverkoop in de Nederlandse theatersector aan het veranderen is. Echter behoeft deze uitspraak enige toetsing. Hierover is meer te lezen in het volgende hoofdstuk.

---

<sup>29</sup> Renee Roetman, *Binding of Afstand: De werking van relatiemarketing bij een jonge generatie kunstbezoekers*, Masterscriptie aan de Universiteit Utrecht, 2011, p. 18.

## Hoofdstuk 2: de daling van de voorverkoop

*De trend van de voorverkoop is aan het afnemen,  
ten opzichte van wat er gedurende het seizoen verkocht wordt<sup>30</sup>.*

In hoeverre is het eigenlijk zo dat kunstconsumenten inderdaad hun theaterkaartjes steeds later kopen? In de sector van de podiumkunsten zijn er twee duidelijke verkooppieken in de tijd naar een voorstelling toe. De eerste piek bevindt zich bij de start van de voorverkoop. De voorverkoop bestaat uit alle kaartverkoop<sup>31</sup> voorafgaand aan het nieuwe theaterseizoen. De begindatum van de voorverkoop is niet bij alle theaters, concertgebouwen en schouwburgen gelijk, maar de einddatum is dat wel. De start van het nieuwe culturele seizoen en daarmee het nieuwe theaterseizoen is namelijk op 1 september, hiermee duurt de voorverkoop t/m 31 augustus.<sup>32</sup> De kaarten die na de start van het theaterseizoen worden verkocht, worden niet meer verkocht in de voorverkoop, maar in de zogenaamde losse verkoop, ook wel vrije verkoop. Alle kaarten voor alle voorstellingen van het nieuwe seizoen gaan bij de start van de voorverkoop in de verkoop (enkele uitzonderingen daar gelaten). Deze piek zal hier benoemd worden als voorverkooppiek. Duidelijk moet zijn dat dit een vrij lange periode is. Voor sommige theaters begint de voorverkoop namelijk al in april of mei. Vaak duurt de voorverkoop dus een maand of drie. Echter in die voorverkoop worden verreweg de meeste kaarten verkocht bij de start van de voorverkoop, die voor elk theater op een andere datum ligt.

De andere piek, waar veel theaters mee te maken hebben, bevindt zich een korte tijd voordat de voorstelling zal spelen in het theater. De meeste theaters gaven in de diepte-interviews aan dat deze tweede piek zich twee weken tot vlak voorafgaand aan de voorstelling plaatsvindt. Echter zijn er ook theaters die nog steeds vrij weinig met last minute verkoop van doen hebben. Zo geeft Schouwburg Amstelveen aan dat ze helemaal geen tweede piek herkennen.

De pieken die nu op de voorstellingsverkoop zitten, dat is gewoon als de landelijke publiciteit goed gaat. Als er een première is geweest met lovende kritieken, als

---

<sup>30</sup> Citaat uit diepte-interview met Schouwburg Almere, mei 2012.

<sup>31</sup> De kaartverkoop behelst losse kaarten of abonnementen. In het onderzoek van de VSCD zijn abonnementen teruggerekend naar het aantal voorstellingen en is zo het aantal kaarten naar voren gekomen.

<sup>32</sup> Astrid Beentjes, *De ontwikkeling van de voorverkoop in de podiumkunsten (2007 – 2011): een onderzoek onder de leden van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties*, Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2012, p. 8.

## *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

het bij *De Wereld Draait Door* of *Pauw & Witteman* is geweest, dan is het gewoon uitverkocht. Maar last minute stijgingen, nee, nee, niet zo heel erg.<sup>33</sup>

De overkoepelende organisatie de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouw Directies (VSCD) heeft steeds vaker geluiden gehoord dat er minder kaarten verkocht worden in de voorverkoop en meer in de losse verkoop. De losse verkoop behelst alles vanaf de start van het theaterseizoen op 1 september tot aan het begin van de voorstelling. De tweede piek, indien daar sprake van is dat theaters die hebben, bevindt zich dus binnen de losse/vrije verkoop. De eerste piek is bij ieder theater de voorverkoop en het afzwakken van deze voorverkooppiek is het voornaamste onderzoeksobject. De geluiden gehoord door de VSCD voorspellen een daling in de voorverkoop. Echter alleen geluiden zeggen niet zoveel, hierom is er vanuit de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties een kwantitatief onderzoek gedaan naar de ontwikkeling in de voorverkoop van theaterkaartjes in de podiumkunsten. Het gaat hier om een recent onderzoek dat in januari van dit jaar (2012) is afgerond. Het onderzoek behelst een tijdsplan vanaf theaterseizoen 2007 – 2008 tot en met het theaterseizoen van 2011 – 2012. Echter in het laatste theaterseizoen lag de focus van het onderzoek op de in dat jaar ingevoerde BTW-verhoging van 6% naar 19% voor de podiumkunsten.<sup>34</sup> De jaren die van belang zijn voor dit onderzoek zijn dus vanaf theaterseizoen 2007 – 2008 t/m 2010 – 2011, een totaal van vier jaar of vier theaterseizoenen. Met het onderzoek naar de ontwikkeling in de voorverkoop wil de VSCD de hypothese testen of er inderdaad minder kaarten in de voorverkoop worden verkocht ten opzichte van de totale verkoop in een theaterseizoen. Door dit onderzoek kunnen de kwantitatieve gegevens die nodig zijn voor de beantwoording van de hoofdvraag voor dit onderzoek in kaart worden gebracht. Wel moet in acht worden genomen dat de podia die aangesloten zijn bij de VSCD niet alle podia zijn waar er sprake kan zijn van deze situatie; de daling in de voorverkoop. Echter, aangezien de VSCD een groot bereik heeft en veel podia wel bij hen aangesloten zijn, omvatten onderzoeken die zijn gedaan onder de podia van de VSCD de belangrijkste doelgroep. Er is dan ook geen poging ondernomen om de podia die buiten het lidmaatschap van de VSCD vielen te bereiken.

---

<sup>33</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Amstelveen, mei 2012.

<sup>34</sup> Dictoraat-Generaal Fiscale zaken, *Omzetbelasting; BTW-tarief op podiumkunsten*, Besluit van 21 december 2012, nr. DV2010-537M, Staatscourant 2010, 21338

In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste resultaten voor dit onderzoek uit het onderzoek van de VSCD af te lezen. In de absolute aantallen van verkochte kaarten in de voorverkoop zien we een duidelijk dalend beeld. Van nog 2.307.636 kaarten in seizoen 2007 – 2008 naar slechts 1.824.693 kaarten in seizoen 2011 – 2012. In de totaalverkoop is deze dalende lijn niet zo duidelijk af te lezen. Dit zou kunnen wijzen op toch een toename in de vrije verkoop. Ook de percentages zijn duidelijk in het tonen van de neerwaartse spiraal.

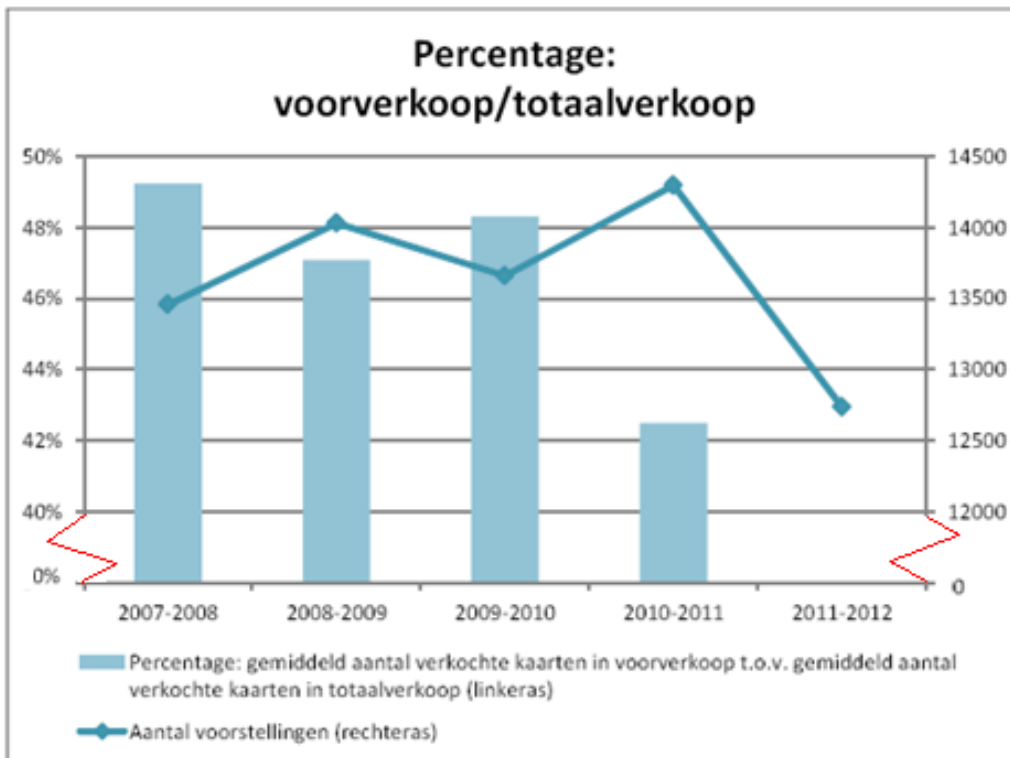
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Verkochte kaarten in voorverkoop	2.307.636	2.360.232	2.209.360	2.024.010	1.824.693
Verkochte kaarten in totaalverkoop	4.686.483	5.011.841	4.573.382	4.762.569	
Aantal voorstellingen	13.459	14.031	13.661	14.298	12.738
Gemiddeld aantal verkochte kaarten per voorstelling in voorverkoop (1)	171	168	162	142	143
Gemiddeld aantal verkochte kaarten per voorstelling in totaalverkoop (2)	348	357	335	333	
Percentage: gem. verkochte kaarten in voorverkoop t.o.v. gem. verkochte kaarten in totaalverkoop	49%	47%	48%	42%	
Indexcijfers voorverkoop (1)	100,0	98,1	94,3	82,6	83,5
Indexcijfers totaalverkoop (2)	100,0	102,6	96,1	95,7	

35

Toch kan de neerwaartse spiraal in het aantal verkochte kaarten in de voorverkoop niet los gezien worden van het aantal voorstellingen. In de onderstaande grafiek wordt de percentuele daling van de voorverkoop in vergelijking met het aantal voorstellingen.

<sup>35</sup> Astrid Beentjes, *De ontwikkeling van de voorverkoop in de podiumkunsten (2007 – 2011): een onderzoek onder de leden van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties*, Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2012, p. 13.





36

Soms zeggen theaters, dat de daling van de voorverkoop alleen komt omdat er ook minder voorstellingen geprogrammeerd zijn. De bovenstaande tabel ontkracht dit beeld. De grote daling van 48% naar 42% (van seizoen 2009 – 2010 naar seizoen 2010 – 2011) verkochte kaarten in de voorverkoop t.o.v. de totaalverkoop vindt juist plaats terwijl er een stijging is van het aantal voorstellingen. Ditzelfde beeld speelt zich af van seizoen 2007 – 2008 naar seizoen 2008 – 2009. Ook andersom is dat beeld niet kwantitatief gerepresenteerd. Van seizoen 2008 – 2009 vindt er een daling plaats van het aantal voorstellingen, maar de voorverkoop ten opzichte van de totaalverkoop stijgt juist ten opzichte van het voorgaande jaar.

Met behulp van deze kwantitatieve cijfers kunnen we er dus vanuit gaan dat de voorverkoop ten opzichte van de totaalverkoop inderdaad is afgenomen in de theaterseizoenen 2007 – 2008 t/m 2010 – 2011. Zelf formuleert Astrid Beentjes het als volgt:

<sup>36</sup> Astrid Beentjes, p. 14.

Er is sprake van een daling van de voorverkoop (ten opzichte van de totale verkoop) over de theaterseizoenen 2007-2008 t/m 2010-2011. Zowel de voorverkoop als de totale verkoop kent in de onderzochte periode een dalende lijn, de voorverkoop daalt echter sneller dan de totale verkoop. Uit de indexcijfers blijkt dat de voorverkoop in de jaren 2007-2008 t/m 2010-2011 met 17,4% is afgenomen. De totale verkoop is in de dezelfde periode met 4,3% afgenomen.<sup>37</sup>

Nuancerend moet er gezegd worden dat dit de cijfers zijn van alle podia die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek (zowel kleine, middelgrote als grote podia). In totaal waren dat 64 podia, waarvan 21 kleine podia, 40 middelgrote podia en 3 grote podia, zoals in de onderstaande grafiek zichtbaar gemaakt wordt.

	Deelgenomen aan onderzoek	
	Absoluut	%
Kleine podia (50)	21	33%
Middelgrote podia (79)	40	62%
Grote podia (17)	3	5%
Alle podia (146)	64	100%

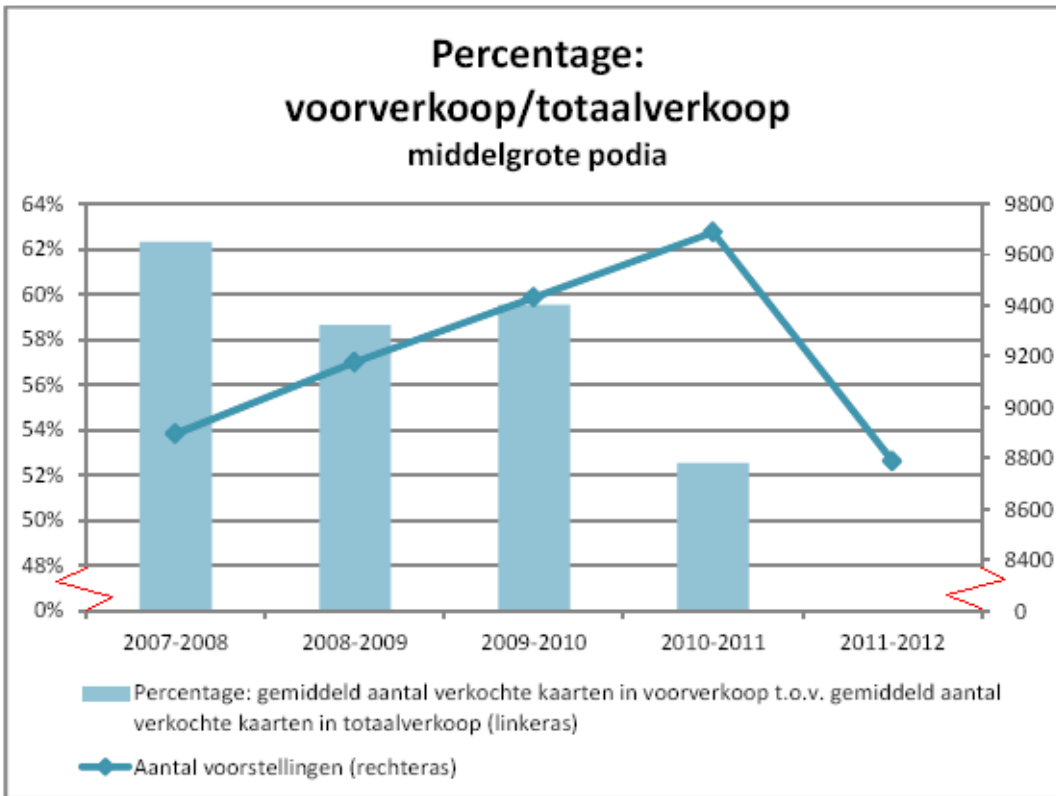
38

Gelukkig is er ook een grafiek beschikbaar waarin slechts de cijfers van de middelgrote podia mee worden genomen. Deze onderstaande grafiek toont dus slechts de cijfers van de 40 middelgrote podia die deelgenomen hebben aan het onderzoek van de VSCD. Gemiddeld gezien heeft deze groep middelgrote podia wel de kleinste foutmarge, aangezien procentueel gezien de meeste deelnemers uit deze groep kwamen.

---

<sup>37</sup> Astrid Beentjes, p. 15.

<sup>38</sup> Ibidem, p. 12.



39

In deze grafiek valt meteen op dat het percentage verkochte kaarten in de voorverkoop met het beginpunt seizoen 2007 – 2008 veel hoger ligt dan het gemiddelde van alle podia. Hieruit valt op te maken dat de middelgrote podia gewend zijn aan een hogere voorverkoop ten opzichte van de totaalverkoop in vergelijking met bijvoorbeeld de kleine podia. Ook als slechts de middelgrote podia worden meegenomen is er een duidelijke procentuele daling zichtbaar van de voorverkoop ten opzichte van de totaalverkoop. Van beginpunt seizoen 2007 – 2008 62% naar slechts 52% in seizoen 2010 – 2011. Tevens is ook in deze selecte groep duidelijk dat dit niet per se te maken heeft met de daling van het aantal voorstellingen. In de periode van seizoen 2007 – 2008 t/m seizoen 2010 – 2011 stijgt het aantal voorstellingen namelijk van ongeveer 8.900 voorstellingen naar ongeveer 9.700 voorstellingen.

De vergelijking van de kleine podia ten opzichte van de middelgrote podia wordt ook in de volgende onderstaande tabel nogmaals duidelijk gemaakt. De kleine podia beginnen vanaf begin seizoen 2007 – 2008 een stijging in de voorverkoop van de komende twee seizoenen. Maar in seizoen 2010 – 2011 daalt de voorverkoop drastisch. Bij de middelgrote podia is er geen

<sup>39</sup> Astrid Beentjes, p. 19.

sprake van een stijging, waarna een daling komt. Bij deze groep is er een constante dalende lijn bij de voorverkoop.

		2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Kleine podia	Indexcijfers voorverkoop (1)	100,0	103,8	105,6	89,9	95,5
	Indexcijfers totaalverkoop (2)	100,0	103,5	95,6	105,4	
Middelgrote podia	Indexcijfers voorverkoop (1)	100,0	99,9	91,3	81,6	80,1
	Indexcijfers totaalverkoop (2)	100,0	106,2	95,6	96,8	

40

Al deze kwantitatieve gegevens maken duidelijk dat er zeker een neerwaartse spiraal te zien is als het gaat om de verkochte kaarten in de voorverkoop ten opzichte van de totaal verkoop voor de middelgrote podia, waar dit onderzoek zich op richt. Dat wil zeggen dat het verkooppunt van de kunstconsument zich langzaam maar zeker aan het verschuiven is van de voorverkoop naar de losse verkoop. Deze daling van de voorverkoop zal gevolgen hebben voor de theatersector. Hoe theaters met deze daling omgaan en wat de gevolgen precies zijn, heb ik geprobeerd te analyseren met behulp van diepte-interviews. Met dit kwantitatieve onderzoek als uitgangspunt ligt de weg vrij om hierop voort te borduren aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Nu de cijfers bekend zijn, kunnen de gevolgen hiervan voor de marketingafdelingen in kaart worden gebracht. Dat is gedaan met behulp van diepte-interviews. De belangrijkste uitkomsten van de analyse van deze diepte-interviews zijn te lezen in het volgende hoofdstuk.

---

<sup>40</sup> Astrid Beentjes, p. 19.

### **Hoofdstuk 3: de reacties van theaters op de dalende voorverkoop**

*We zijn op dit moment met zijn allen opnieuw het wiel aan het uitvinden.*<sup>41</sup>

In hoofdstuk 2 hebben we kunnen lezen dat de voorverkoop van (in het bijzonder middelgrote) theaters inderdaad is gekelderd en een dergelijke daling van kaartverkoop in de voorverkoop blijft naar alle waarschijnlijkheid niet zonder gevolgen. In dit hoofdstuk zullen de reacties van verschillende theaters op dit fenomeen in kaart worden gebracht. Om hier een goed beeld van te krijgen is gekozen voor het doen van een kwalitatief onderzoek. Hieraan hebben verschillende theaters meegewerkt. Het onderzoek bestond uit diepte-interviews met medewerkers van de marketingafdelingen van de onderstaande theaters. Nogmaals is het belangrijk om te benadrukken dat door het interviewen van marketingafdelingen de antwoorden ook gekleurd zijn en wellicht specifiek zijn op marketing gebied.

1. De Flint Theater ! Congressen, Amersfoort
2. Musis Sacrum - Schouwburg Arnhem
3. Schouwburg Almere
4. Schouwburg Amstelveen
5. Wilminktheater Enschede<sup>42</sup>

Het interview met De Flint Theater ! Congressen (De Flint) heeft plaatsgevonden met zowel de programmeur, iemand van de afdeling Marketing en iemand van de afdeling Financiën. Doordat mijn stageplek hier was, had ik meer ruimte om ook andere medewerkers vragen te stellen. Hiermee kon ik toch een iets bredere blik krijgen op de reacties van theaters op de afnemende voorverkoop. Voor de analyse volgt nog een kader waarin beschreven wordt hoe de interviews zijn afgenomen en welke onderwerpen er aan de orde zijn gekomen.

Een overzicht van de vragenlijst en de volledige uitwerking van de gesprekken is te vinden in de bijlagen, maar over het algemeen zijn de gesprekken zijn op de volgende manier opgebouwd. Vanzelfsprekend is er eerst gevraagd of de theaters de dalende trend in de voorverkoop herkennen. Daarna is er gevraagd naar de gevolgen hiervan en de daaropvolgende

---

<sup>41</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Arnhem, mei 2012.

<sup>42</sup> Enige nuancering bij het Wilminktheater in Enschede is vereist. Dit theater ligt namelijk op de grens van een middelgroot naar een groot theater. Maar aangezien ze zeer waardevolle informatie aan konden brengen en er weinig andere middelgrote theaters mee wilden werken, is toch ervoor gekozen dit theater te verwerken in de scriptie.

strategieën van de marketingafdeling als reactie op dit probleem. Deze strategieën hebben te maken met de blik van de theaters op kunstmarketing. Het is hun eigen pragmatische visie op kunstmarketing die niet altijd overeenkomt met de theorie. Er is voor gekozen om tijdens de gesprekken geen wetenschappelijke theorieën de revue te laten passeren om de theaters zo vrijuit mogelijk te laten spreken en ze niet al in een bepaalde richting te sturen. Daarbij zorgt het ervoor dat de theaters hun eigen woorden kiezen en niet de opgelegde woorden uit de theorie gebruiken. Als voorbeeld hiervan spreekt het Wilminktheater het de woorden *persona-marketing*, terwijl in de theorie deze marketingacties aangeduid worden met de term *relatiemarketing*. In plaats van het noemen van theorieën is ervoor gekozen om de onderwerpen te noemen van de theorieën die overeenkomen met hun eigen wereld en jargon. Bijvoorbeeld is bij de marketingmix de P van Promotie niet aangehaald, maar is er gesproken over publiciteitsmateriaal en in plaats van het noemen van de P van Prijs hebben we gesproken over kortingsacties. Verder is de consument niet als coproductent of co-creator aan bod gekomen, maar hebben we het gehad over het belang van het publiek. Aangezien de theaters allemaal hun eigen zienswijze hebben op het fenomeen van de daling in de voorverkoop en de marketingreacties hierop, hebben alle gepreken hun eigen dynamiek en opbouw gehad. Hierdoor is er ook veel verschillende informatie naar boven gekomen. De analyse van deze informatie is onder te verdelen in aparte thema's.

### **De dalende trend**

Alle geïnterviewde theaters maken gebruik van een voorverkoop moment. Omdat elk theater anders is, liggen ook de voorverkoopcijfers van de theaters niet altijd op één lijn, maar duidelijk moet zijn dat alle eerder genoemde theaters de afgelopen tijd te maken hebben gehad met een daling van de voorverkoop. Het ene theater heeft hier wat meer last van gehad dan het andere, maar tijdens de gesprekken is de dalende trend van de voorverkoop vrijwel altijd bevestigd. Bij De Flint zien ze na de start van de voorverkoop van theaterseizoen 2012 – 2013 toch nog een tegenbeweging in de trend.

*We hebben dit jaar meer kaarten verkocht dan vorig jaar in de voorverkoop periode. In de loop van het jaar weet ik natuurlijk nog niet, maar de voorverkoopperiode is nu goed*

## *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

*gegaan. [...] De trend wás dalend. Ook al is het nog maar 5 dagen geleden dat de voorverkoop begon, maar het lijkt nu een doorbreking van een dalende trend.*<sup>43</sup>

Er wordt rekening mee gehouden dat de dalende ontwikkeling deel is van een golfbeweging, die dus ook weer eens omhoog zou moeten gaan.

*We laten al wat jaren een dalende trend zien, dus het is op zich niet zo gek dat we nu weer wat omhoog gaan. En bovendien hebben we natuurlijk vlak voor de start verkoop een BTW verlaging kunnen realiseren, dus ik weet niet hoeveel het daarmee te maken heeft.*<sup>44</sup>

De BTW-verlaging waar hiernaar gerefereerd wordt, is een verlaging van het BTW-tarief op theaterkaartjes van 19% naar 6%. Eerder was de BTW juist verhoogd van 6% naar 19% door het kabinet in de zomer van 2011. Hierover ontstond destijds veel weerstand in de theatersector, vooral omdat bioscopen en circusvoorstellingen hiervan uitgesloten werden. Echter, die wet is vanaf eind mei 2012 weer terug gedraaid in het Kunduz-coalitieakkoord.<sup>45</sup> De beleidsmotieven die hierachter scharen zijn interessant, maar komen met betrekking tot het fenomeen van de voorverkoop niet verder aan bod.

Theaters die hun voorverkoop zijn begonnen vóór het einde van mei, kunnen op de kaarten die ze voor die tijd verkocht hebben geen teruggave van BTW meer realiseren, omdat dit boekhoudkundig gezien niet toegestaan is binnen de wetgeving. De Flint had het geluk dat hun voorverkoop op 2 juni begon. Hierdoor heeft men op het laatste moment kunnen besluiten om de prijzen toch te veranderen en aan te passen aan het nieuwe BTW-tarief. Welke effecten de wisselende BTW voor de theatersector heeft gehad is zeer interessant, maar zal nu niet verder aan bod komen. De verlaging van het BTW-tarief zou misschien te maken kunnen hebben met de goede voorverkoop dit seizoen bij De Flint. Of dit slechts een uitzondering is, of inderdaad de start van een opwaartse tendens zou kwantitatief gemeten moeten worden. Waar het om gaat is dat de dalende trend herkend wordt. Zo ook in het overduidelijke geval van Schouwburg Amstelveen en het Wilminktheater in Enschede.

---

<sup>43</sup> Citaat uit het diepte-interview met De Flint ! Theater en Congressen, marketingmanager, juni 2012.

<sup>44</sup> Citaat uit diepte-interview met De Flint ! Theater en Congressen, programmeur, juni 2012.

<sup>45</sup> Dictoraat-Generaal Fiscale zaken, *Omzetbelasting: BTW-tarief op podiumkunsten*, Besluit van 21 december 2012, nr. DV2010-537M, Staatscourant 2010, 21338.

*We waren echt heel hoog, omdat Amstelveen wel redelijk trouw publiek is. Dus we waren op boven de 70% kaarten in de voorverkoop. En vorig jaar was dat al gedaald naar 55%.<sup>46</sup>*

*5-6 jaar geleden was het toch wel bijna 60%. Het is wel terug gegaan naar ongeveer 42%.<sup>47</sup>*

Deze gang van zaken is zeker vergelijkbaar met de overkoepelende cijfers die in hoofdstuk 2 aan bod zijn gekomen, vanuit het onderzoek van de VSCD. Echter ligt de nadruk van de gesprekken niet op de harde cijfers, maar op de gevolgen en de reacties van theaters op deze tendens. Het moet dan ook genoemd worden dat de theaters niet de cijfers bij de hand hadden om zekerheid te geven op hun indicatie. Van belang zijn hier de reacties van de theaters op het fenomeen. Er is getracht deze reacties onder te verdelen in verschillende categorieën of thema's, beginnend met de reacties betreffende het publiciteitsmateriaal.

### **Publiciteitsmateriaal**

Doordat de aankoopmomenten van kunstconsumenten met betrekking tot theaterkaarten veranderen, bestaat bij veel theaters de vraag of het publiciteitsmateriaal niet aangepast zou moeten worden op het koopgedrag van de consumenten. In marketingtermen zou je de vraag kunnen stellen of de middelen voor de Promotie (één van de 4 P's) nog wel toereikend zijn om het Product te verkopen. De voorverkoop is steeds minder in trek, maar toch proberen theaters kaarten voor het gehele nieuwe seizoen al bij de start van de voorverkoop te verkopen. Dit doen ze onder meer met het uitbrengen van de jaarbrochure ofwel seizoensbrochure. In deze brochure wordt namelijk het aanbod voor het gehele nieuwe seizoen gepresenteerd. Het maken van de seizoensbrochure neemt bij vrijwel alle theaters veel tijd en geld in beslag. Is het nog wel te verantwoorden dat er zoveel geld en tijd naar het maken van een seizoensbrochure gaat, als men toch de kaarten steeds later koopt? Is er geen behoefte aan een presentatie van het aanbod op kortere termijn? Moet de seizoensbrochure ruimte maken voor ander publiciteitsmateriaal? Dit is een vraag waar veel theaters mee worstelen en in de diepte-interviews kwam naam voren dat vrijwel elk theater nadacht over vervangend of ander publiciteitsmateriaal dan de seizoensbrochure.

---

<sup>46</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Amstelveen, mei 2012.

<sup>47</sup> Citaat uit het diepte-interview met Wilminktheater in Enschede, mei 2012.



Met theaters als de Stadsschouwburg Amsterdam en het nieuwe De La Mar Theater in Amsterdam<sup>48</sup> in het achterhoofd gaan steeds meer theaters nadenken over de mogelijkheid een kwartaalbrochure te maken in plaats van een seizoenbrochure. Een verandering in publiciteitsmateriaal kan dus één van de reacties zijn die theaters tonen als gevolg van de daling in de voorverkoop. Toch is de seizoenbrochure voor de meeste theaters nog te belangrijk om zomaar te vervangen voor een kwartaalbrochure. De theaters baseren dat meestal op eigen gedaan publieksonderzoek. De bezoekers van theaters hechten zelf nog ontzettend veel waarde aan de seizoenbrochure. Zo zegt Schouwburg Amstelveen over de seizoenbrochure: *die wordt heel erg als een naslagwerk gebruikt!*<sup>49</sup> En ook het Wilminktheater in Enschede is ervan overtuigd dat de seizoenbrochure niet zomaar weg te halen is uit de hoofden van hun publiek.

*Die seizoenbrochure, dat is nog zo 'n Bijbel, waarvan wij weleens denken van, jeetje. Je hebt internet en allerlei andere middelen, social media en het kwartaal magazine.*

*Waarschijnlijk wil het publiek daar nog niet aan. Het publiek wil echt de brochure nog zien. En daar zitten we nog wel een tijdje aan vast.*<sup>50</sup>

Ook in De Flint in Amersfoort is het duidelijk geworden uit publieksonderzoek dat de seizoenbrochure nog erg veel gelezen wordt. Ook door het publiek dat online hun kaarten besteld.<sup>51</sup> Schouwburg Almere wil het echter niet uitsluiten dat de seizoenbrochure vervangen zal worden door een kwartaalbrochure, maar zij hebben daar nog geen beslissingen over gemaakt.<sup>52</sup>

Als het publiek nog zo hecht aan de seizoenbrochure, zou het voor podia geen slimme zet zijn om de seizoenbrochure te vervangen door een kwartaalbrochure. In een korte reactie laat het nieuwe De La Mar Theater in Amsterdam ook weten dat zij gekozen hebben voor een kwartaalbrochure, omdat het publiek in Amsterdam laat besteld en laat beslist.<sup>53</sup> Dit is voor de meeste theaters waar de diepte-interviews mee gedaan zijn nog niet het geval. Deze theaters zijn nog steeds voor een groot gedeelte afhankelijk van de voorverkoop.

---

<sup>48</sup> Deze twee theaters werken al met een kwartaalbrochure of iets dergelijks.

<sup>49</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Amstelveen, mei 2012.

<sup>50</sup> Citaat uit het diepte-interview met Wilminktheater in Enschede, mei 2012.

<sup>51</sup> Publieksonderzoek Podium Tevreden, De Flint Theater ! Congressen.

<sup>52</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Almere, mei 2012.

<sup>53</sup> Correspondentie tussen Christine Haak en De La Mar Theater Amsterdam, 2012.

Een andere optie is wel om een kwartaalbrochure uit te brengen náást de seizoensbrochure, complementair. Maar zoals eerder gezegd, is een *vervanging* van de seizoensbrochure door een kwartaalbrochure niet aan de orde.<sup>54</sup> Op de vraag of het ooit een vervanging zou kunnen zijn zegt het Wilminktheater:

*Ik kan me dat wel voorstellen, maar ik heb ook het gevoel dat het publiek er nu nog niet aan toe is. Die willen heel graag die brochure.*<sup>55</sup>

De mogelijkheid om toch over te gaan op een kwartaalbrochure blijft dus toch in het achterhoofd zitten, maar de meeste theaters zien een kwartaalbrochure nog als complementair aan de seizoensbrochure. Het publiek ziet een vervanging nog niet zitten, Het is belangrijk dat de theaters dan ook niet trachten om deze verandering dan als nog door te voeren. Luisteren naar de wensen van het eigen publiek is een belangrijke stap in de marketing. Naarmate de kunstconsument steeds belangrijker wordt, zoals te lezen was in hoofdstuk 1, is het luisteren naar de wensen van het publiek ook in belang toegenomen. Als de kwartaalbrochure geen vervanging kan zijn voor de seizoensbrochure, waarom zouden theaters dan überhaupt nog nadenken over het maken van een kwartaalbrochure?

Een interessante ontwikkeling als reactie op de dalende voorverkoop is het creëren van nieuwe verkooppieken zoals de piek in de voorverkoopperiode met behulp van een kwartaalbrochure. De piek van de voorverkoop probeert men dus te herhalen onder meer door het uitbrengen van een kwartaalbrochure. Vanzelfsprekend kunnen kunstconsumenten gedurende de vrije verkoop zelf weten wanneer ze kaarten bestellen, maar het maken van nieuwe verkoopmomenten moet zorgen voor een extra trigger om de kaartverkoop te stimuleren. Op deze manier wordt gepoogd de voorverkooppeik te herhalen. De Flint:

*[...] wil heel graag een kwartaalboekje. Dus dat er meer gedurende het seizoen in de vorm van een boekje bij de mensen op de mat valt. [...]Kijk, je hoeft niet ieder uur een boekje op de mat te laten vallen, maar misschien in december. Want dan kunnen de mensen nadenken over mei. Kijk, in de voorverkoop verkopen we gewoon heel veel*

---

<sup>54</sup> Christine Haak, *De seizoensbrochure: passie of passé?*, Amersfoort: De Flint, 2012.

<sup>55</sup> Citaat uit het diepte-interview met Wilminktheater in Enschede, mei 2012.

## *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

*kaarten, dat moment willen we natuurlijk gaan herhalen. Dus we hebben dit moment in de voorverkoop. Dat moment zouden we een aantal keren per jaar willen herhalen.*<sup>56</sup>

De Flint brengt het uitbrengen van een kwartaalbrochure dus in verband met het creëren van nieuwe verkoopmomenten. Ook bij Schouwburg Amstelveen heerst de mening dat een kwartaalbrochure bij kan dragen aan een nieuwe piek in de vrije verkoop.

*Wij op zoek zijn naar die momenten, dus je hebt het voorverkoopmoment april/mei, dan willen we een tweede moment gaan creëren in september en een derde moment in januari. [...] Dat zijn de momenten die we zelf willen gaan creëren. Maar goed, we moeten nog maar gaan zien of dat inderdaad werkt. [...]Ik denk dat we dit met januari/december misschien gaan doen. Dus dat we een soort kwartaal doen.*<sup>57</sup>

Dit is een boeiende ontwikkeling. Theaters die de kwartaalbrochure proberen te gebruiken om meerdere verkoopmomenten zoals die van de voorverkoop gedurende het seizoen te creëren. Ook voor het publiek is dit wellicht een manier om de aankopen te verspreiden over het hele theaterseizoen. Dat kon natuurlijk al met behulp van internet, maar deze verkoopmomenten moeten een extra impuls geven. Theaters zien echter ook het economische voordeel van deze nieuwe ontwikkeling. Het publiek dat kaarten heeft gekocht in de voorverkoop in april, mei of juni wil misschien opnieuw kaarten kopen in december of januari. Mensen geven dan twee maal hun geld uit, omdat ze misschien de eerdere aankoop weer vergeten zijn of er erg tevreden mee zijn. Het zou dus een manier kunnen zijn om het uitgave patroon van de consument te kunnen beïnvloeden. De kwartaalbrochure zou dan kunnen dienen als extra ‘trigger’ voor het publiek om opnieuw kaarten te gaan kopen. Belangrijk om te noemen is dat dit een middel is om de kaarten die in de vrije verkoop verkocht worden extra op te hogen. Dit is dus geen middel om de voorverkoop nieuw leven te doen inblazen. Dit is een stap die gezet wordt naar de kunstconsument toe, die niet meer zo ver van tevoren de kaarten wil kopen. Ondanks het idee dat mensen wellicht twee keer hun geld uit zullen geven, is dit dus geen ontwikkeling die de financiële zekerheid van theaters vroeg in het seizoen zou stimuleren. Immers is het geen middel om de voorverkoop te stimuleren.

---

<sup>56</sup> Citaat uit het diepte-interview met De Flint Theater ! Congressen, marketingmanager, juni 2012.

<sup>57</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Amstelveen, mei 2012.

Ook over ander publiciteitsmateriaal wordt nagedacht. Bijna alle theaters waarmee gesproken is, zijn van plan een soort genregebonden flyer uit te brengen. Hierbij zou je kunnen denken aan een cabaretflyer, een muziek/concertflyer of een musicalflyer. Ook combinaties van verschillende genres komen aan de orde. Het uitbrengen van genregebonden publiciteit is een reactie op het dalen van de voorverkoop. Hoe minder voorstellingen er namelijk uitverkocht zijn na de voorverkoop, hoe meer er gedaan zal moeten worden aan voorstellingspubliciteit. Het is echter onmogelijk om, als vrijwel niets al goed genoeg verkocht is, voor elke voorstelling aan voorstellingspubliciteit te doen. De overvloed aan voorstellingen waar nog iets aan moet gebeuren is dan zo groot, dat theaters deze voorstellingen proberen te bundelen in genregebonden publiciteitsmateriaal. Een voorbeeld hiervan zijn genre-flyers. Deze flyers zijn er vooral op gericht om het last minute publiek meer aan het theater te binden. Dit is dus tevens een middel om het publiek gedurende de vrije verkoop te stimuleren kaarten te kopen. Met het publiciteitsmateriaal wordt dus grondig geëxperimenteerd, maar ook het oude blijft behouden. De seizoensbrochure staat niet onder druk. Dat de seizoensbrochure blijft bestaan, spreekt voor de bevordering van de voorverkoop. De andere genoemde ontwikkelingen zijn echter vooral gericht op de stimulering van de vrije verkoop. Schouwburg Almere is ervan overtuigd dat ze hun geld en tijd in moeten zetten op de publiciteit tijdens het seizoen.

*We moeten het idee loslaten dat het overgrote deel van de kaarten in de voorverkoop geboekt gaat worden. We moeten meer tijd en energie steken in de publiciteit gedurende het seizoen.<sup>58</sup>*

Meer publiciteit *gedurende het seizoen* lijkt een conclusie te zijn waar alle theaters zich naar conformeren. Als het gaat om publiciteitsmiddelen krijgt de P van Promotie dus een prominente plak van de theaters in de kunstmarketingmix. Maar wat doen theaters nu om specifiek de *voorverkoop* te blijven stimuleren?

## **Kortingen**

Voor het stimuleren van de voorverkoop in plaats van de vrije verkoop, komt de P van Prijs naar voren. Theaters spelen met de Prijs van kaartjes om mensen naar het theater te lokken. We zijn veel en vaak kortingen gewend van theaters. Niet vreemd is het gebruik van last minute korting

---

<sup>58</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Almere, mei 2012.

## *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

om de voorstelling voor de laatste keer een verkoopboost te geven. Dit is echter niet een vorm van marketing waar de geïnterviewde theaters van gediend zijn. De meeste theaters willen slechts kortingen geven gedurende het seizoen in gesloten circuits. Bijvoorbeeld bij een theateradoptatie van een boek korting geven aan een leesclub. Er worden soms zelfs nieuwe tools en programma's ontwikkeld om achter gesloten deuren de korting weg te kunnen geven. Kortingen komen dus niet meer groots in de publiciteit. Andere theaters willen helemaal van de last minute kortingen af, omdat ze de angst hebben in de vicieuze cirkel terecht te komen die in hoofdstuk 1 aan bod is gekomen.

*Wij willen die voorverkoop in stand houden. Als jij als een gek kortingen gaat geven, dan ben je natuurlijk gek als je in de voorverkoop kaarten koopt. En dat is zo zichtbaar als je ermee gaat adverteren. Want je snijdt jezelf in de vingers met je eigen voorverkoop.<sup>59</sup>*

Ook De Flint weet dit mooi te verwoorden:

*Als je last minute kortingen gaat geven dan ga je die vroegboekers juist stimuleren om niet meer vroeg te boeken. Dan gaat je publiek zeggen: ik wacht wel tot er een kortingsactie komt! Dat willen we dus absoluut niet!<sup>60</sup>*

Last minute kortingen of anderszins kortingen gedurende het seizoen die groots in de publiciteit worden gebracht zijn dus ongewenst. In vele gevallen hebben de theaters ook afgegeven op de grote musickortingen van Joop van den Ende, Stage Entertainment. Dit bedrijf geeft wel vaak grote kortingen die landelijk veel publiciteit krijgen via bijvoorbeeld de Albert Heijn. Volgens verschillende theaters hebben deze kortingen een negatief effect op de gehele theatersector. Het Wilminktheater zegt de gevolgen hiervan al te merken in de kaartverkoop:

*We merken ook dat musicals, waren altijd heel goed in de voorverkoop, dat wordt wel minder. Dat komt ook omdat de markt zichzelf een beetje kapot heeft gemaakt met al die acties en kortingsacties. En met name het hele Stage gebeuren, het Joop van den Ende gebeuren. Ik snap wel dat het gebeurd is, maar er zijn zoveel acties geweest voor musicals*

---

<sup>59</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Amstelveen, mei 2012.

<sup>60</sup> Citaat uit het diepte-interview met De Flint Theater ! Congressen, financiën, juni 2012.

*dat mensen denken van, nou ik wacht wel even. Er komt wel een actie via het Kruidvat of via de Albert Heijn. Dan heb je gewoon een probleem.*<sup>61</sup>

Ook De Flint zegt dat deze enorme landelijke kortingsacties imagoschade opleveren.

*Als Joop van den Ende zijn Kleine Zeemeermin kaarten bij Albert Heijn meteen weer voor 50% weg dumppt, is ons imago er ook weer aan. Want in de pers en de AH zie je gewoon staan: 50% korting! Dus denken ze dat wij dat ook doen, want die naam geef je eraan.*<sup>62</sup>

Of de acties van Stage Entertainment daadwerkelijk negatieve gevolgen hebben voor de theatersector is een heel ander onderzoek, maar duidelijk moet zijn dat kortingen die groot in de publiciteit komen ongewenst zijn voor het stimuleren van de voorverkoop. Last minute kortingen behoren hier dus ook bij. De meeste theaters volgen het advies dat in hoofdstuk 1 naar voren kwam al op door last minute kortingen alleen weg te geven aan jongeren of studenten.

Als je de voorverkoop actief wilt blijven houden, is het verstandig om gewenst gedrag van het publiek te belonen. Enkele theaters proberen dat te doen door middel van het invoeren van vroegboekkortingen. Zo heeft Schouwburg Amstelveen komend theaterseizoen (2012 – 2013) een vroegboekorting voor bijna alle toneelvoorstellingen in het nieuwe theaterseizoen. Tevens voor de genres dans en de familievoorstellingen zijn bijna al deze voorstellingen te boeken met 10% korting gedurende twee weken.<sup>63</sup> Ook het Wilminktheater in Enschede werkt met een vroegboekorting. Zij geven het publiek 20% vroegboekorting op een selectie van tien verschillende voorstellingen uit allerlei verschillende genres. Dit theater werkt al langer met vroegboekkortingen en zegt dat het alleen werkt als er ook bekende namen tussen staan.<sup>64</sup> Waarom maken niet alle theaters gebruik van deze strategie van vroegboekkortingen? In de praktijk blijkt een vroegboekorting een lastig middel om in te zetten. Vaak gaan de impresariaten van theatermakers niet akkoord met een korting die al zo vroeg in het seizoen gegeven wordt. Het is ook lastig te om te communiceren naar de kunstconsument toe. “We hebben wel vroegboekorting, maar alléén voor deze specifieke voorstellingen.” Dit maakt het voor de kunstconsument ingewikkeld. De conflicterende belangen tussen impresariaten en theaters, zijn dus een remming op het invoeren van vroegboekkortingen. Hier ligt nog een taak

---

<sup>61</sup> Citaat uit het diepte-interview met Wilminktheater in Enschede, mei 2012.

<sup>62</sup> Citaat uit het diepte-interview met De Flint Theater ! Congressen, marketingmanager, juni 2012.

<sup>63</sup> Seizoensbrochure Schouwburg Amstelveen, p. 6-12.

<sup>64</sup> Citaat uit het diepte-interview met Wilminktheater in Enschede, mei 2012.

## *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

voor de theatersector om de impresariaten misschien wel gezamenlijk te wijzen op het belang van een vroegboekkorting.

Zoals eerder gezegd is een vroegboekkorting is het belonen van wenselijk gedrag van het publiek, namelijk het kopen van kaarten in de voorverkoop. Toch zijn er ook theaters die met last minute kortingen werken. Dit werkt het eerlijkheidsprincipe tegen van hoe vroeger je boekt, hoe meer voordeel je eraan hebt. Het Wilminktheater weet dit juist te verwoorden.

*Juist van die achteraf kortingen moet je een beetje af. Want dat is gewoon niet eerlijk voor de mensen. Die vroegboekkorting, ik denk wel dat we die erin houden.*<sup>65</sup>

Echter niet alle theaters vinden de vroegboekkorting echter een goed idee. Zo zegt De Flint hierover:

*Ik geloof daar dan weer net niet in. Ik wil ze eerder cadeautjes geven dan vroegboekkorting. Wat is vroegboekkorting? Dat ben je natuurlijk gewend in de reisbranche. En de prijs neemt dan toe, maar ik vind het eerlijk gezegd niet passen bij theater.*<sup>66</sup>

De vergelijking met de reisbranche was al eerder gemaakt door Arjo Klamer en Cees Langeveld, maar dan in het geval van last minute korting. Het is opvallend dat deze vergelijking nogmaals getrokken wordt. Als het gaat om het spelen met de Prijs is het geven van vroegboekkorting over het algemeen dus een erg gewenst middel om de voorverkoop te stimuleren.

Zoals hierboven in het citaat wordt aangegeven kun je consumenten dus ook op andere manieren belonen voor hun koopgedrag in de voorverkoop periode. Daarbij zijn er nog vele andere strategieën en ideeën die naar voren kwamen tijdens de diepte-interviews.

### **Strategieën en ideeën**

De nieuwe strategieën en ideeën die theaters zelf aandragen, kun je allemaal in lijn scharen met het belangrijker worden van de kunstconsument. De strategieën zijn allen gericht op het tevreden stellen van de kunstconsument en de marketing beter aan te laten passen op de kunstconsument. Ook hier komt het belang van de kunstconsument dus weer naar voren en daarmee ook het belang

---

<sup>65</sup> Citaat uit het diepte-interview met Wilminktheater in Enschede, mei 2012.

<sup>66</sup> Citaat uit het diepte-interview met De Flint Theater ! Congressen, marketingmanager, juni 2012.

van de P van Publiek die in hoofdstuk 1 geïntroduceerd werd. De onderstaande ideeën geven een beeld van het belangrijker worden van de consument in de kunstmarketing in de praktijk.



## Credits

Het geven van cadeaus spreekt het Wilminktheater in Enschede aan.

*Wat we wel willen doen is dat we werken met loyaliteitspunten, dus credits. [...] Volgend jaar denk ik dat wij met en loyaliteitssysteem gaan werken, dus kon je vaker, dan kan je credits sparen en dan krijg je iets. [...] Je kan iets met korting kopen of je krijgt een leuk aanbod of korting op een diner, bitterballen, noem maar op.<sup>67</sup>*

Deze loyaliteitspunten (ik noem ze graag de Airmiles van de theatersector) zijn een nieuwe stap in het belonen van kunstconsument. Ook hier zien we dus weer het belang van de kunstconsument naar voren komen. En daar blijft het niet bij. Theaters ontwikkelen steeds meer ideeën en strategieën die de kunstconsument op een voetstuk plaatsen.

## Persona marketing

Een andere strategie die het Wilminktheater in Enschede in wil gaan zetten is het meer richten op het persoonlijke aspect van marketing.

*We maken de omslag van meer aanbodgericht, dus de voorstellingen communiceren, naar meer vraaggericht, wat willen onze mensen. Dus heel veel database marketing en persona marketing.<sup>68</sup>*

In andere woorden zou je deze omslag kunnen vertalen van voorstellingsmarketing (aanbodgericht) naar relatiemarketing (vraaggericht). Dit proberen zij te doen met behulp van een nieuw ticketing systeem dat alle gegevens van klanten goed bij kan houden. CRM-systemen worden dit genoemd (Consumer Relationship Management systemen). Andere benamingen hiervoor zijn: klantrelatiebeheer of het eerder gebruikte relatiemarketing dat in hoofdstuk 1 ook al naar voren kwam. Het CRM-systeem is een systeem dat vooral op het gebied van marketing gebruikt kan worden om de klant dingen aan te kunnen bieden die aansluiten bij zijn/haar wensen. Het bekendste voorbeeld hiervan is bol.com. Als men eens een literaire thriller heeft gekocht, zal dat systeem je vaak aanbiedingen toesturen die aansluiten bij wat je eerder hebt gekocht. Dit is ook voor de theatersector een handig middel om in te zetten. Veel klanten hebben namelijk een uitgesproken voorkeur voor een bepaald genre. Je hebt klanten die alleen maar naar

---

<sup>67</sup> Citaat uit het diepte-interview met Wilminktheater in Enschede, mei 2012.

<sup>68</sup> Ibidem.

operavoorstellingen gaan, maar ook mensen die alleen voor het cabaretaanbod een kaartje kopen en je hebt natuurlijk de musicalliefhebbers. Een CRM-systeem is dus een software systeem, dat in de theatersector vooral gebruikt wordt om data van klanten te verzamelen en te beheren. De technologische ontwikkelingen op dit gebied hebben nu ook de theatersector bereikt en langzaam wordt het voor steeds meer theaters betaalbaar om een dergelijk systeem aan te schaffen. Hoewel het nog steeds erg duur is en een grove investering vergt. De technische kant van dit systeem is aan andere mensen om te bespreken. Belangrijk is dat het een nieuwe ontwikkeling is voor theaters om zich met deze nieuwe technologische ontwikkelingen in de kaartverkoop systemen in te laten. Relatiemanagement en relatiemarketing zijn nieuwe stappen van theaters om klantgerichter te gaan werken.

*Dat persona marketing daar willen we veel meer op zitten dan op de voorstelling. Ik denk dat dat heel belangrijk is. We gaan gestructureerder kijken naar persona: past het of past het niet?*<sup>69</sup>

Nogmaals komt de omslag van voorstellingsmarketing naar relatiemarketing naar voren. Uit het citaat blijkt dat het afnemen van de voorverkoop niet per definitie hoeft te leiden tot meer voorstellingsmarketing. Er zijn dus ook bewegingen die van het inhoudgerichte af willen en zich meer op de klant willen richten. Toch denkt niet elk theater zo. Schouwburg Almere concludeert dat je nu eenmaal wel meer aan voorstellingsmarketing móét doen als de voorverkoop daalt.

*Ik denk dat dat de conclusie is, op het moment dat je minder tijd en aandacht besteed aan de voorverkoop dat je gedurende het jaar meer tijd en geld insteekt aan voorstellingspubliciteit. Voorstellingpubliciteit, maar het gaat ook meer om je als schouwburg te profileren.*<sup>70</sup>

Het profileren waar hier over gesproken wordt ziet Schouwburg Almere ook als een manier om klantgerichter te werk te gaan. Ze willen zich profileren als een gezellig avondje uit voor hun klanten. Dit doen zij vooral door middel van hun publiciteitsmateriaal als hun seizoensbrochure. Ook hier is het belang van de kunstconsument dus niet onder de tafel geschoven.

Het belangrijker worden van de kunstconsument is ook een thema dat in hoofdstuk 1 naar voren is gekomen. De co-creatie van kunst, ofwel de coproducent van een kunstwerk komt dus

---

<sup>69</sup> Citaat uit het diepte-interview met Wilminktheater in Enschede, mei 2012.

<sup>70</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Almere, mei 2012.

## *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

ook naar voren in de marketing die theaters bedrijven. De consument wordt met deze theorie steeds belangrijker voor de kunst op zich en in de marketing zien we langzaamaan ook middelen ontwikkelen om de klant beter te kunnen volgen. In andere woorden zou je kunnen zeggen dat P van Publiek alsmaar belangrijker wordt als het gaat om de marketing van theaters. Ook in het gesprek met Schouwburg Arnhem kwam naar voren dat de verandering voor de marketingafdeling in de theatersector ook nieuwe ontwikkelingen gaande zijn met betrekking tot het steeds persoonlijker worden van marketing.

*Het valt mij op [...] dat theaterland Nederland aan het veranderen is. Dat valt mij op. Van een heel traditioneel uitgangspunt, naar meer inspelen op wat de markt wil. Van kwartaalbrochures tot hele dure CRM-systemen waarbij je mensen als bol.com kunt gaan belagen om zo aangepast mogelijk aan jouw voorkeuren jou iets toe te sturen. Dus dat zijn interessante ontwikkelingen.<sup>71</sup>*

Schouwburgen zijn zich dus aan het oriënteren op de nieuwe technologische mogelijkheden om hun klantrelatiebeheer mee te kunnen verbeteren. Niet alleen op de marketingafdelingen dringen de veranderingen in het koopgedrag van kunstconsumenten door. Ook op andere afdelingen zijn er volop ontwikkelingen gaande.

### **Gevolgen voor andere afdelingen**

De diepte-interviews met medewerkers van de marketingafdeling heeft vanzelfsprekend een marketingperspectief over het gehele interview geworpen. Toch konden de meeste theaters wel wat zeggen over de programmering. De marketingafdeling en de programmering werken vaak goed en veel samen. Een dalende voorverkoop is wellicht een eerste kleine stap naar de mogelijkheid om flexibeler te gaan programmeren. Nu programmeren de meeste theaters per seizoen en slechts zelden wordt er later een productie bijgeboekt. Echter als het publiek toch nog geen kaarten koopt voor voorstellingen laat in het seizoen, zou je makkelijk kunnen wachten met het programmeren van die producties. Heeft de dalende voorverkoop zijn weerslag op de manier van programmeren? Nog niet, denk Schouwburg Amstelveen. Het is wellicht een mogelijkheid voor in de toekomst, maar dat is nu nog niet het geval. Het Wilminktheater verwoordt wat de meeste theaters hierover denken.

---

<sup>71</sup> Citaat uit het diepte-interview met Muis Sacum – Schourburg Arnhem, mei 2012.

*Ik zie wel een verschuiving, maar het is aan de programmeurs en aan de directie om daar wat mee te gaan doen. Maar dat zal niet van vandaag op morgen zijn.*<sup>72</sup>

Zo denkt ook de enige programmeur die ik gesproken heb (De Flint) daarover. Op de vraag of het plan er bestaat om flexibeler te gaan programmeren is het antwoord volmondig “nee”. Er wordt uitgelegd dat er alleen dingen bijgeboekt worden als ze er zeker van zijn dat die productie goed zal verkopen. Dus slechts voorstellingen of namen die zich al bewezen hebben.<sup>73</sup> De gevolgen voor de programmering lijken naar aanleiding van deze gesprekken nog erg klein te zijn. Maar ook op deze afdeling zijn nieuwe ontwikkelingen gaande. De programmering wordt dan misschien niet zo snel flexibeler, maar het product kan wel op een andere manier aangeboden worden. De programmeur van De Flint legt uit:

*Wat je wel kan doen is dat je het wel programmeert, maar nog niet alles in de verkoop doet. Want we bewaren nu alles tot de Go Live. Maar de mensen hebben nu met de Go Live hun geld al uitgegeven, maar als je later in het jaar Guido Weijers eruit gooit, dan hebben die mensen misschien weer geld. Dus je kan het uitgave patroon beïnvloeden van je klanten door op verschillende momenten voorstellingen in de verkoop te gooien.*<sup>74</sup>

Dit is dus tevens een manier om mensen twee maal hun geld uit te laten geven. Evenals het creëren van verschillende verkoopmomenten gedurende het seizoen, waar eerder over gesproken is, in combinatie met de kwartaalbrochure. Dit is dus tevens een manier om het uitgave patroon van het publiek te beïnvloeden. Tevens is het een nieuwe manier om het Product aan te bieden aan de klant. De P van Product is hier belangrijk omdat het Product zelf dus ook ook ingezet kan worden om de voorverkoop te blijven stimuleren.

Door het gesprek met De Flint waarbij ook de Programmering en iemand van de Financiën aanwezig waren, kan er ook wat gezegd worden over de financiën. Nogmaals herhaal ik dat de uitspraken niet te generaliseren zijn, maar het geeft een goede indicatie die gebruikt zou kunnen worden voor verder onderzoek. De medewerker van de financiën maakte duidelijk dat er een groot bedrag binnenkomt tijdens de voorverkoop. Die grote som geld wordt een groot gedeelte van het seizoen vastgezet. Maar later gedurende het seizoen hebben theaters het geld ook weer

---

<sup>72</sup> Citaat uit het diepte-interview met Wilminktheater Enschede, mei 2012.

<sup>73</sup> Citaat uit het diepte-interview met De Flint Theater ! Congressen, programmering, juni 2012.

<sup>74</sup> Ibidem.

## *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

nodig om rekeningen te kunnen betalen. Het vastzetten van dat geld zorgt dus voor rente-inkomsten. Met het dalen van de voorverkoop dalen ook de rente-inkomsten.

*Als de voorverkoop terug loopt, heb je minder rente. Maar we hebben ook een lager rente percentage doordat er nu een crisis aan de hand is. Dus dat is eigenlijk aan twee kanten.*

*De rente is zeker gehalveerd, vergelijkbaar met een jaar of zes terug.<sup>75</sup>*

Het mes snijdt dus aan twee kanten. Zowel minder rente door minder voorverkoop als minder rente door de financiële crisis. Theaters mogen ook geen risicovolle beleggingen maken met het geld uit de voorverkoop. Hoe moet dat nu verder? Volgens De Flint wordt daar al rekening mee gehouden op het moment dat de begroting gemaakt wordt. Het is echter zeker interessant om hier nog verder onderzoek naar te doen. Wat zijn de financiële gevolgen voor theaters door de daling van de voorverkoop? De bovengenoemde strategieën en publiciteitsuitingen kosten natuurlijk ook allemaal veel geld. De medewerker van financiën van De Flint laat ook weten dat het organiseren van congressen en het verhuren van de beschikbare zalen en ruimtes in een theater steeds belangrijker wordt om meer eigen inkomsten binnen te halen.<sup>76</sup> Er zitten dus veel financiële aspecten aan de nieuwe ontwikkelingen in de theatersector. Het is een vervolgonderzoek waard.

## **Samen het wiel uitvinden**

Ondanks dat de dalende voorverkoop iets is waar elk theater mee worstelt, heeft elk theater zijn eigen manieren om ermee om te gaan, zoals is gebleken uit de bovenstaande mogelijkheden die theaters aangeven. De reacties van de theaters laten wel allemaal een soortgelijke tendens zien van minder voorstellingsmarketing en meer genregebonden marketing en meer relatiemarketing. Toch wordt deze tendens door alle theaters op verschillende manieren ingevuld. Dat is opvallend, want een algemene tendens (van een lagere voorverkoop) zou misschien wel opgevangen kunnen worden met een algemeen bruikbare optie om de tendens tegen te gaan. Zo ver zijn de theaters blijkbaar nog niet. Daarentegen zegt Schouwburg Arnhem wel dat het wellicht tijd wordt om meer te gaan samenwerken tussen schouwburgen onderling.

---

<sup>75</sup> Citaat uit het diepte-interview met De Flint Theater ! Congressen, financiën, juni 2012.

<sup>76</sup> Ibidem.

*Een schouwburg gaat het in zijn eentje niet redden. De ontwikkeling die ik nog wel zie gebeuren is dat schouwburgen steeds meer samen gaan werken. [...] We zijn op dit moment met zijn allen opnieuw het wiel aan het uitvinden en ieder voor zich. En die ervaringen mogen ook wel eens gedeeld worden.<sup>77</sup>*

Als laatste reactie op de daling van de voorverkoop klinkt dus een roep om meer samenwerking tussen verschillende schouwburgen en theaters.

---

<sup>77</sup> Citaat uit het diepte-interview met Schouwburg Arnhem, mei 2012.

## Conclusie

*Het goedkoopste theater is een dicht theater.*<sup>78</sup>

## Resultaten

In de inleiding werd de hoofdvraag gesteld die hier voor de duidelijkheid herhaald wordt: welke veranderingen zijn er te zien in het koopgedrag van kunstconsumenten m.b.t. de voorverkoop van theaterkaarten en wat zijn de reacties van theaters op deze veranderingen?

De veranderingen die in de hoofdvraag aan de orde komen, zijn vooral te zien in het feit dat kunstconsumenten hun kaarten voor een avondje theater later bestellen. Dit komt cijfermatig goed naar voren in het onderzoek van de VSCD. De voorverkoopperiode waarbij er bijna altijd een garantie is dat de kaarten nog niet uitverkocht zijn, lijkt niet meer voldoende om het publiek over te halen om kaarten te kopen. In de diepte-interviews kwam naar voren dat theaters en hun marketingafdelingen hier op verschillende manieren op reageren. Duidelijk werd dat de traditionele marketingstrategie, de marketingmix niet meer toereikend is om in te spelen op het huidige fenomeen van een lagere voorverkoop. Met de reacties van theaters en het theoretische kunstmarketing-discours kan een nieuwe marketingmix opgesteld worden die bruikbaar is voor de Nederlandse theatersector.

## De nieuwe marketingmix voor Nederlandse theaters

### Product

Het goedkoopste theater is een dicht theater zei iemand van de financiën van De Flint. Het is dus duidelijk dat een theater niet slechts bestaat omdat het goedkoop of winstgevend moet zijn. Het financiële doel is niet richtinggevend. Vanzelfsprekend gaat het de marketingafdeling om het verkopen van zoveel mogelijk kaarten en onder andere daarmee wordt de financiële wens van theaters vervuld. Echter moet men niet vergeten *wat* men in wezen verkoopt. Het kunstproduct moet het uitgangspunt zijn. Het Product kan niet meer losgezien worden van het Publiek, die het kunstproduct kan voltooien. Hierdoor is het proberen van het verkopen van zoveel mogelijk kaarten absoluut gerechtvaardigd. De marketing moet dus niet meer gezien worden als een noodzakelijk kwaad in de artistieke sfeer, omdat het niet slechts meer strategische marketing is.

---

<sup>78</sup> Citaat uit het diepte-interview met De Flint ! Theater en Congressen, financiën, juni 2012.

De marketing vormt nu een brug om het artistieke Product te kunnen voltooien. Het is dus geen noodzakelijk kwaad meer, maar absolute noodzaak. De voorverkoop loopt echter terug en er ligt dus een taak voor de marketing om het product beter aan de man te brengen. Als marketingtool kan het Product ingezet worden om mensen vaker kaarten te laten kopen door succesvolle voorstellingen later in de verkoop te doen. Verder zijn er nog veel meer marketingstrategieën die zich ontwikkelen in de Nederlandse theatersector.

### Publiek

Theaters moeten niet vergeten aan *wie* ze het product verkopen. Een belangrijke ontwikkeling is het steeds belangrijker worden van de kunstconsument, in het geval van de theaters is dat het publiek. Niet alleen op theoretisch niveau als coproducent van het kunstwerk zoals Miranda Boorsma beschrijft, maar ook in de praktijk komt het belangrijker worden van de kunstconsument steeds beter tot zijn recht. Zowel in de theorie als de praktijk krijgt de kunstconsument steeds meer waarde. In de praktijk komt dit vooral tot uiting als het gaat om relatiemarketing. Dit behest nieuwe ontwikkelingen in CRM-systemen en strategieën als loyaliteitspunten.

### Promotie

Een ander belangrijk punt is het beïnvloeden van het aankoopgedrag van publiek. *Hoe* verkoop je het product? In de voorverkoop zijn mensen in één klap veel geld kwijt. Als er meerdere verkoopmomenten gecreëerd kunnen worden door het seizoen heen, al dan niet met behulp van een kwartaalbrochure, geven mensen op verschillende momenten verspreid over het jaar hun geld uit. Dit is niet alleen een manier om mensen beter betrokken te houden bij het theater, maar ook een middel om kunstconsumenten hun bezoek te laten herhalen. Dit is een manier om de verkoop naast de voorverkoop op pijl te blijven houden. Ook het publiciteitsmateriaal valt onder promotie. Om de voorverkoop te kunnen blijven stimuleren, houden theaters vast aan de seizoensbrochure. Andere publiciteitsuitingen van theaters worden ook steeds meer genre-overkoepelend in plaats van voorstellingsmarketing voor voorstellingen apart.



### Prijs

De prijs heeft in de theatersector vooral te maken met *wanneer* je het product voor *welke prijs* verkoopt. Het geven van kortingen gedurende het seizoen is een manier om de voorverkoop nog verder af te zwakken. Je belooft dan namelijk het later kopen van kaarten. Bovendien creëert dit imagoschade voor de theatersector. Een last minute korting is voor jongeren of studenten wel een goed plan, omdat dit een gesloten circuit is. Belangrijk is dus dat kortingen aan een gesloten circuit gepresenteerd worden. Een vroegboekorting is daarentegen wel een goede manier om mensen te belonen voor het kopen van kaarten in de voorverkoop. Echter moeten de banden met impresariaten beter aangehaald worden om vroegboekorting voor alle voorstellingen te kunnen realiseren.

### Plaats

De laatste P van de traditionele marketingmix is het minst belangrijk voor de Nederlandse theatersector aangezien de theaters toch gebonden zijn aan hun plaats. Voor een nieuw te vestigen theater is dit natuurlijk wel van belang, maar dat is nu niet aan de orde.

Voor de theatersector kan de nieuwe marketingmix met Prijs, Product, Promotie en Publiek dus een vervanging worden van de traditionele marketingmix. Plaats wordt dus vervangen door Publiek.

### **Aanbevelingen**

De dalende voorverkoop moet als een kantelpunt in nieuwe ontwikkelingen worden gezien. Ook de theatersector moet blijven innoveren. Zowel op marketinggebied als bij de programmering. Theaters kunnen dit onderzoek gebruiken om ideeën op te doen voor hun marketingstrategieën of om eindelijk knopen door te hakken waar theaters al langer over twijfelden. Mijn aanbevelingen zouden zijn om inderdaad te investeren in de klantgerichtheid van het theater. Dat zou onder andere kunnen gebeuren door het invoeren van een CRM-systeem. Indien deze investering teveel gevraagd is (het is namelijk geen goedkope investering), is het verstandig om zoveel mogelijk publieksonderzoek te doen en te voldoen aan de wensen van je consument. Zowel als het gaat om publiciteitsmateriaal als om nieuwe ideeën waar klanten wellicht zelf mee komen. Met betrekking tot het publiciteitsmateriaal zou ik aanbevelen de seizoensbrochure te behouden, maar daarnaast

een kwartaalbrochure te maken om voor de bezoeker de informatie zo dichtbij en makkelijk te bereiken te hebben. Ook zo'n kwartaalbrochure vergt natuurlijk een investering. Indien theaters zelf een maandagenda (of iets dergelijks) uitbrengen, zou ik deze vervangen door de kwartaalbrochure. Een culturele instelling moet naar mijn mening een servicegerichte instelling zijn. Deze manier van werken zou mijns inziens goed bij een theater passen.

Tevens is het belangrijk dat theaters meer samenwerken. De meeste theaters zullen echt niet in elkaars vaarwater zitten als het gaat om publiekswinning, dus is het constructief om van elkaar te leren. Als een theater al een nieuw CRM-systeem heeft aangeschaft, deel de ervaringen dan met andere theaters, opdat zij hiervan kunnen leren. Concurrentie is in dit geval totaal niet op zijn plaats. Theaters hebben meer concurrentie te vrezen van andere vrije tijds mogelijkheden als bioscopen en dergelijke dan van elkaar. Ook tussen theaters en impresariaten moet beter samengewerkt worden. Theaters moeten gezamenlijk gaan lobbyen bij impresariaten voor het invoeren van vroegboekkortingen voor alle voorstellingen. Dat geeft een eenduidig beeld naar het publiek.

Het imago van de theatersector moet nodig verbeterd worden als de voorverkoop weer zou moeten gaan stijgen. Hiervoor ligt een belangrijke taak weggelegd voor de overheid, aangezien de kunstsector door de bezuinigingen vrijwel altijd negatief in de publiciteit is gekomen. Dit zorgt voor grote imagoschade. De VSCD zou dit ook als taak op moeten pakken. Zij zijn de koepelorganisatie die voor de gehele sector op zou moeten komen. Mijn advies is dus dat er vanuit de sector meer druk gelegd kan worden op de gezamenlijke mogelijkheden om het imago van de theatersector omhoog te krijgen. Ook hier is samenwerken om een overkoepelend gezamenlijk doel te bereiken dus weer een belangrijk punt.

### **Mogelijkheden voor vervolgonderzoek**

Interessante dingen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, is dat er weinig kijk is op de financiële gevolgen van de dalende voorverkoop. Een onderzoek naar de gevolgen van de daling van de voorverkoop in theaters vanuit een financieel oogpunt zou daarom zeer op zijn plaats zijn.

Tevens is het doen van een uitgebreid publieksonderzoek onder meerdere theaters een goed idee. Er zullen dan vragen beantwoord kunnen worden over waarom mensen hun

### *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

theaterkaarten later kopen en wat de mogelijkheden zijn om hen toch vroeg te kunnen laten boeken. Daarbij kunnen de wensen van het publiek als het gaat om het publiciteitsmateriaal overgebracht worden. Het perspectief zou dus gewisseld kunnen worden van de theaters naar het publiek in een komend onderzoek.

Een zijspoor is de kritiek die Joop van den Ende, Stage Entertainment heeft gekregen van verschillende theaters. Er zou onderzocht kunnen worden of de kortingsacties van dit grote bedrijf inderdaad zorgen voor imagoschade voor de gehele theatersector. Misschien hebben deze acties ook wel tot gevolg dat het publiek later is gaan bestellen. Het is een onderzoek waard.

## Literatuur

- Beentjes, A., *De ontwikkeling van de voorverkoop in de podiumkunsten (2007-2011): Een onderzoek onder de leden van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties*, Amsterdam: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2012.
- Boorsma, M., 'De consument als coproductent van kunst', In: *Boekman*, nr. 68 Kunst & Commercie, Red. Anita Twaalfhoven, 85 – 93, 2006.
- Boorsma, M. and Chiaravalloti, F., Arts Marketing and Performance Management: Closing The Gap between Mission and Indicators. In: *Proceedings of the 5th Conference on Performance Measurement and Management Control*, Nice, 23-25 September 2009.
- Anna Elffers, Catelien van der Hoeven en Letty Ranshuysen, *Gezocht: jonge theaterbezoekers, onderzoek naar succesvolle methodieken voor jongerenmarketing in de podiumkunsten*, Rotterdam, 2004.
- Uwe Flick, *An introduction to Qualitative Research*, Londen: SAGE Publications, 2009.
- Haak, C., *De seizoensbrochure, passie of passé?*, Amersfoort: De Flint, 2012.
- Klamer, A. en Langeveld, C., *Pak aan; 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, Stichting Economie en Cultuur: Hilversum, 2011.
- Langeveld, C., proefschrift *Economie van het theater*, Breda: Langeveld Consultancy BV, 2006.
- McCarthy, J., *Basic Marketing: A managerial approach*, 13e editie, Irwin, Homewood Illinois, 2001.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *kamervragen betreffende BTW-verhoging podiumkunsten en tegenvallende kaartverkoop cultuursector*, Den Haag, 22 september 2011.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *kabinetsreactie evaluatie verlaagd BTW-tarief cultuur en media*, Den Haag, 6 maart 2009.
- Pots, R., *Cultuur, koningen en democraten; overheid en cultuur in Nederland*, Amsterdam: Boom, 2000.

## *Voorverkoop vs. Vrije verkoop*

- Publieksonderzoek Podium Tevreden, De Flint Theater ! Congressen, 2012.
- Roetman, R., *Binding of Afstand: De werking van relatiemarketing bij een jonge generatie kunstbezoekers*, Masterscriptie aan de Universiteit Utrecht, 2011.
- Seizoensbrochures, seizoen 2011 – 2012 en 2012-2013 van de geïnterviewde theaters.
- Staatscourant, Dictoraat-Generaal Fiscale zaken, *Omzetbelasting; BTW-tarief op podiumkunsten*, Besluit van 21 december 2012, nr. DV2010-537M, Den Haag: Staatscourant 2010, 21338.
- Van der Vlies, I.C., *Autonomie en verplichtingen*, In: *Gepaste afstand: de 'cultuurnotaprocedure' tussen de kunst, het recht en het openbaar bestuur*, Amsterdam: Boekmanstichting, 2004, p. 30. Samenstelling: Cas Smithuisen en Inge C. van der Vlies.

## **Diepte-interviews en andere correspondentie**

- Muis Sacrum - Schouwburg Arnhem
- De Flint Theater ! Congressen, Amersfoort
- De La Mar, Amsterdam
- De Lieve Vrouw, Amersfoort
- Schouwburg Amstelveen
- Schouwburg Almere
- Wilminktheater, Enschede

## **Afbeelding**

- WebACE, <http://www.webace.nl/12/marketing.html>