

Coöperatieve kunstmarketing in het Nederlandse theaterlandschap

Analyse van de samenwerking tussen gezelschap en schouwburg bij de voorstelling
“Op de Bodem” van muziektheatergezelschap Orkater

Kunstbeleid en –management

Universiteit Utrecht

MA scriptie

Dr. C.M. Vuyk

Dr. K.S. Joostens

Tim van der Voort

4190769

Maart 2015

Voorwoord

In februari 2014 liep ik vol verwachting het kantoor van muziektheatergezelschap Orkater binnen, om daar als stagiair Marketing & Publiciteit aan de slag te gaan. Daar deze functie niet eerder door iemand was ingevuld, voelde ik de druk op mijn schouders. Maar dit kantoor en zijn mensen voelde al snel aan als een warme jas en in korte tijd leerde ik de kneepjes van het vak en ontwikkelde ik een werkwijze die aansloot bij de wensen en ambities van het gezelschap. De eerste dag werd ik gelijk ondergedompeld in al het moois wat mij in de komende maanden te wachten stond. De nieuwe voorstelling “Op de Bodem” ging met een grootse kick-off van start.

Dat ik in die maanden verantwoordelijk werd gesteld voor alle communicatie met de schouwburgen in de tournee, had ik nooit durven dromen. Maar het kantoor sprak daarvoor genoeg vertrouwen naar mij uit en ik ben deze uitdaging dan ook met volle kracht aangegaan. Al snel werd duidelijk dat ik met een heel bijzonder project te maken had. Het was niet alleen een spannend doordat een jonge groep acteurs in de grote zalen van de schouwburgen waren geprogrammeerd, maar het gehele proces bleek voor Orkater een politiek en artistiek statement. Aangezien ik van dichtbij betrokken werd bij het marketingproces, zag ik dat ook hier gezocht werd naar nieuwe mogelijkheden, initiatieven en herformuleringen. Het startpunt van mijn scriptie was geboren.

Toch heeft het proces nog wat obstakels gekend. Ik wil dan ook mijn scriptiebegeleider Kees Vuyk bedanken voor de verschillende invalshoeken, die wij samen opgezet hebben. Ik geloof dat het ons gelukt is, om “Op de Bodem” in een interessant theoretisch kader te plaatsen. Maar bovenal bedank ik mijn stagebegeleider Tesse van Camerijk en de andere medewerkers van Orkater voor het rotsvast vertrouwen. Ik vind het erg bijzonder dat ik deze mensen vanaf september 2015 mijn vaste collega’s mag noemen. Daarnaast bedank ik mijn studiegenoten voor de goede gesprekken, mijn ouders voor hun steun en Michael voor zijn geduld en goede adviezen.

Samenvatting

In deze scriptie wordt gezocht naar een manier waarop een actieve samenwerking tussen gezelschap en schouwburg in de kunstmarketing vorm gegeven kan worden. De inspiratie voor dit onderzoek komt uit het debat “Prikkelen en Pleasen”. Hier stond de relatie tussen het theaterbestel en zijn publiek centraal. Marc van Warmerdam, directeur van muziektheatergezelschap van Orkater, bepleitte in dit debat dat opnieuw aansluiting met het publiek gevonden moest worden en dat dit door betere communicatie en samenwerking tussen culturele instellingen mogelijk zou zijn, vooral op het gebied van kunstmarketing. De uitwerking werd de voorstelling “Op de Bodem”. Hiervoor bezocht hij achtentwintig schouwburgen, die met hem dit avontuur aangingen. Deze scriptie biedt een uitgebreide analyse van het marketingproces van deze voorstelling. Zij richt zich specifiek op de samenwerking tussen de producent, Orkater, en haar distributeurs: de schouwburgen.

De scriptie is opgebouwd in drie delen: een historisch overzicht, een theoretisch kader en een uitgewerkte casestudy. In het eerste deel wordt aangetoond hoe het Nederlands theaterbestel zich heeft ontwikkeld, mede dankzij het cultuurbeleid en hoe gezelschappen en schouwburgen zich als onafhankelijke instituten hebben geprofileerd. Het tweede deel toont aan hoe de distributieprocessen in het huidige bestel zijn vormgegeven en hoe het culturele en wetenschappelijke debat reageren op de verantwoordelijkheden van de producent en distributeur in dit proces. Daarna worden theorieën in de kunstmarketing ingezet, om aan te tonen hoe een conflict bestaat tussen de instellingen in hun visie op het publieksbereik. Als oplossing voor dit conflict wordt de term “coöperatieve kunstmarketing gepresenteerd”, die een gelijkwaardige relatie als vertrekpunt in de kunstmarketing inzet. Vervolgens wordt dit idee in het derde deel toegepast op de casestudy.

Uit de analyse van “Op de Bodem” blijkt dat hoewel de theorie en het cultureel debat de distributeur nog graag zien als intermediair tussen artiest en publiek, dat in de praktijk deze rol inhoudelijk ingevuld zal moeten worden door de producent, wil een coöperatieve kunstmarketing kans van slagen hebben. Hij vormt, construeert en houdt het gezicht van de voorstelling in stand en zal deze kennis zo concreet mogelijk moeten overbrengen aan zijn distributeurs. Die distributeur kan zijn taak minimaliseren tot het ontwikkelen van een goede inbedding en vernetwerking in zijn stad en het uitzetten van het aangeboden materiaal. Het gezelschap moet de schouwburgen als zijn eerste publiek beschouwen en bij hen de wens om actief samen te werken te stimuleren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inleiding	5
I De spanning tussen schouwburg, gezelschap en publiek	8
Verzakelijking in de theatersector	11
II Distributiesystemen in de Nederlandse theatersector	14
Distributie binnen de schouwburg.....	15
Productie bij het theatergezelschap	17
Kunstmarketingtheorie	18
Coöperatieve kunstmarketing	23
III Marketing: Op de Bodem	26
IV Casestudy Op de Bodem	32
Fase één: Kennismakinggesprek met de directeurs en programmeurs (medio 2013)	32
Fase twee: Overlegronde met de marketeers (eind 2013)	34
Fase drie: Uitvoering van de campagne met de marketeers (februari – mei 2014).....	39
Fase vier: Evaluatie met marketeers (juni 2014- september 2014)	42
Conclusie	52
Vervolgonderzoek	58
Bibliografie	59
BIJLAGE I: Aanvraagformulier Gieskes Strijbis Fonds 2014-2017	
BIJLAGE II: Verkorte jaarstukken Gieskes Strijbis Fonds 2013	
BIJLAGE III: Aantekeningen overlegronde met schouwburgen	
BIJLAGE IV: Aantekeningen Marketingtour	
BIJLAGE V: Interviews schouwburgmarketeers	

Inleiding

Op 8 april 2013 bezocht ik het debat “Prikkelen of Pleasen” in debatcentrum de Balie in Amsterdam. Hierin werd het Nederlandse theaterlandschap na “de kaalslag”¹ van Halbe Zijlstra door vooraanstaande deelnemers in het culturele circuit onder de loep genomen. “Is de aansluiting met het publiek weer gevonden, of zweeft de theaterelite nog steeds op een wolkje boven het klootjesvolk?” was de hoofdvraag van het debat². Wat volgde was een klaagzang over de hopeloosheid van de situatie. Tot directeur van Orkater, Marc van Warmerdam, het woord werd verleend en een nieuw licht over de situatie scheen. Er moest inderdaad weer aansluiting met het publiek gevonden worden en hier moest de sector zich actief voor inzetten, bepleitte hij. Marc van Warmerdam erkende in het debat de moeilijke relatie met het publiek. Hij zag ook hoe een veilige en commerciële programmering het gesubsidieerde theater verdringt, hoe de grijze koppen de theaterzalen domineren en hoe acteurs zich in het zweet werken voor halfvolle zalen. Maar in plaats van deze ontwikkeling met lede ogen aan te zien, koos hij ervoor dit probleem expliciet aan de orde te stellen. Want “straks is er niemand meer over.”³ Ook toonde hij aan hoe hij daad bij woord zou voegen; die zomer zou hij zelf langs de grote schouwburgen door het land trekken om met hen de situatie te bespreken. Betere onderlinge communicatie en samenwerking konden het tij doen keren, was zijn geloof.⁴

De situatie die Marc van Warmerdam aankaart, is in het wetenschappelijk debat ook te herkennen. Kunstwetenschapper Hans van Maanen liet in zijn werk al zien hoe het Nederlandse theaterlandschap wordt beheerst door een uitgebreide distributieketen van producent en distributeur.⁵ In het bestel, zoals dat nu is vormgegeven, opereren schouwburg en gezelschap als onafhankelijke instellingen, in het bereiken van het publiek. Wetenschapper Kim Joostens toont in haar proefschrift aan, hoe dit verschil in de kunstmarketingtheorie wordt geformuleerd.⁶

¹ *Prikkelen of Pleasen: Discussie over het Nederlands Theater na Halbe Zijlstra*. De Balie. Amsterdam, 8 april 2013. <<https://vimeo.com/63617911>>

² Video *Prikkelen of Pleasen*

³ Beeckmans, Joke. “Op de bodem! een grote ontdekkingsstocht voor Orkater”. *Rechtenvrij interview*. 2014 <<http://www.eempodium.nl/amersfoort/op-de-bodem-een-grote-ontdekkingsstocht-voor-orkater/>>

⁴ Video *Prikkelen of Pleasen*

⁵ Maanen, Hans van. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2009

⁶ Joostens, Kim. *Kunst & Klant in de Nederlandse Podiumkunsten. Naar een betere ruil van waarden tussen aanbieders en publiek*. Diss. Rijksuniversiteit Groningen, 2012

De schouwburgen hebben de laatste jaren te kampen met teruglopende bezoekerscijfers.⁷ Het Ministerie van OCW registreerde in 2013 weer 5,5% minder bezoekers dan in 2012.⁸ Dit gaat gepaard met structurele subsidieverminderingen vanuit de overheid, die sinds kabinet Rutte I zijn ingezet. Maar als de overheid zich minder laat zien, op welke manier verandert dat dan de verhoudingen in het theaterlandschap en wie heeft welke rol te spelen? Wie heeft welke verantwoordelijkheid? De discussie in het culturele veld is hierin duidelijk: het is aan de distributeur om opnieuw de aansluiting met het publiek te vinden. Deze is als intermediair de schakel tussen publiek en artiest en heeft de juiste kennis op opnieuw verbinding te realiseren, onderbouwen theatercritici Johan Idema en Simon van den Berg.⁹

De uitwerking van de rondtocht van Marc van Warmerdam werd de voorstelling “Op de Bodem”. Uiteindelijk kozen negenentwintig schouwburgen om met het spannende project van Orkater in zee te gaan. Marc van Warmerdam raakte hiermee verschillende aandachtspunten die ik eerder heb genoemd. Zo vraagt hij van schouburgendirecteuren risico te nemen. “Op de bodem” was een nieuw experiment, waarvan de uitkomsten en uitwerkingen nog onzeker waren. Ook zette hij zich in voor het vinden van een nieuw publiek, die de leegloop in de schouwburg moest terugdringen. Voor de continuïteit en het bestaansrecht van de schouwburg was het noodzakelijk dat jonge mensen hun weg naar de grote zaal wisten te vinden. Maar Orkater kon als gezelschap niet alleen de uitwerking van dit idee in werking zetten. Om het experiment extra kracht bij te zetten, werd gekozen voor een actieve relatie tussen het gezelschap en de schouwburgen, die het publieksbereik een nieuw impuls moest geven.

Deze scriptie biedt aan de hand van een beschrijving van de marketingcampagne van Orkater bij de voorstelling “Op de Bodem”, een analyse van de relatie tussen de culturele instellingen en tracht aanbevelingen te geven om samenwerking op het gebied van kunstmarketing een solide basis te geven. Zowel bij theatergezelschappen als schouwburgen draaien de marketingafdelingen overuren. Toch is de “versnippering”¹⁰ die Zijlstra opmerkte in zijn cultuurnota nog steeds zichtbaar; vaak lopen campagnes van theaterproducenten en hun afzetplekken nog ver uiteen. Dit terwijl zij hetzelfde doel nastreven: het vinden en behouden van een zo groot mogelijk publiek.

⁷ Kammer, Claudia, Daan van Lent. ‘Meer theaters, minder bezoek.’ *NRC Handelsblad*, 15.05.2014: 1

⁸ *Economische ontwikkelingen in de cultuursector 2009-2013*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Rotterdam, 24.10.2014: 52

⁹ Idema, Johan, Simon van den Berg. *Matchmaker tussen cultuur en publiek. De cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw*. september 2011

¹⁰ Zijlstra, Halbe. *Meer dan kwaliteit. Een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Den Haag, 10.06.2011: 3

De tournee van “Op de Bodem” vond plaats van 4 april tot en met 31 mei 2014. Door gezelschap en schouwburg werd getracht dit experiment tot een succes te maken. Maar welke effecten had deze samenwerking in kunstmarketing precies en hoe werd hier vanuit beide partijen op gereageerd? Heeft de gedane moeite het gewenste resultaat opgeleverd?

In mijn onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

Op welke manier kan een actieve samenwerking tussen schouwburg en gezelschap op het gebied van kunstmarketing vorm gegeven worden?

Ten eerste zal ik een historisch overzicht geven van de relatie tussen publiek, schouwburg en gezelschap. Ten tweede geef ik een overzicht van de distributiesystemen in de Nederlandse theatersector en de manier waarop kunstmarketing een rol krijgt in dat proces. Ik schets aan de hand van kunstmarketingtheorieën een beeld van het conflict wat bestaat in de visies op publieksbereik van de instellingen. Daarna zal ik de marketingcampagne van “Op de Bodem” bespreken en zal ik dit in het theoretisch raamwerk plaatsen. Als laatste zal ik door middel van aantekeningen, mijn eigen ondervindingen en door interviews met schouwburgmarketeers uit de tournee van “Op de Bodem”, deze analyse toepassen. Hierbij richt ik mij op vier hoofdthema’s in de kunstmarketing: branding, segmentatie, productfocus en samenwerking. Deze beschrijvende analyse geeft mij de mogelijkheid het probleem aan de hand van een concreet voorbeeld aan de orde te stellen en zo handvatten te bieden voor een gestroomlijnde samenwerking in de kunstmarketing tussen theatergezelschap en schouwburg.

I De spanning tussen schouwburg, gezelschap en publiek

“Er zijn nieuwe verhoudingen tussen publiek en sector en nieuwe oordeel procedures nodig en dat kost tijd” spreekt Thijs Adams uit op het debat “Cultuur teruggeven aan de burgers” van Kunsten '92 in 2012.¹¹ Het debat werd georganiseerd vanuit angst voor de verregaande bezuinigingen. Thijs Adams is een vooraanstaand figuur als het gaat om het benoemen van de verloren connectie van de culturele sector met zijn publiek. Hij stelt in zijn essay “Kunstbeleid in tijden van cholera” dat cultuur een natuurlijke gave heeft om te verbinden. Ter illustratie van deze verbinding maakt hij van cultuur een hedendaagse religie; aan de hand van symbolen en gebruiken weten mensen tot gemeenschappelijke waarden te komen. Toch maakt de kunst in Nederland geen gebruik meer van de gave om mensen tot elkaar brengen. Reden hiervoor is dat in zijn ogen de kunst voor het grote publiek onbegrijpelijk geworden is. Het is alleen een selecte groep van kunstexperts, die die taal van de kunst nog spreekt.¹² In dit hoofdstuk presenteer ik een kort, historisch overzicht van het ontstaan van het huidige theaterbestel en de relatie met zijn publiek. Hierin speelt het cultuurbeleid een centrale rol.

“Brave dichter, door een antwoord te formuleren op het waarom van uw bestaan, legitimeert u de vraag.”¹³ aldus Mark Rutte, gespeeld door Guy Clemens in een voorstelling van Mugmetdegoudentand. Met de titel “Een eerlijk mens” schreef Nathan Vecht een tekst voor een Mark Rutte met een extreme voorliefde voor de kunsten. Want is dat bestaansrecht wel te beargumenteren?

“De meening, dat de overheid de kunstenaars zou moeten steunen alleen om het feit, dat zij kunstenaar zijn, impliceert niet alleen de opvatting, dat de kunst staat buiten de gemeenschap (..) doch ook, dat deze toestand gehandhaafd zou moeten blijven.”¹⁴ Emanuel Boekman, wethouder van Kunstzaken en de voorman wat betreft het cultuurbeleid in ons land, schreef deze woorden in 1939, in zijn proefschrift “Overheid en kunst in Nederland”. Hierin klinken twijfels die ook in onze huidige maatschappij bestaan bij de legitimering van overheidssteun voor de kunsten. Toch was zijn insteek anders. Hij zag het juist als een taak van de overheid om het draagvlak voor de kunsten te vergroten. De centrale overheid bezat de kennis en het kapitaal om mogelijkheden te creëren, zodat iedere inwoner van Nederland van kunstuitingen kon genieten. De verhouding met het publiek was vooral gericht op het bereiken van een zo groot mogelijk deel van de bevolking. “Spreiding” was hiervoor het instrument: zowel

¹¹ *Cultuur teruggeven aan burgers*. Kunsten '92. Singelkerk. Amsterdam, 26.04.2012

¹² Adams, Thijs, Frans Hoefnagel. *Kunstbeleid in tijden van cholera*. Amsterdam: Van Genneep, 2012

¹³ Vecht, Nathan. *Een eerlijk mens*. Amsterdam: De Nieuwe Toneelbibliotheek, 2013: 13

¹⁴ Boekman, Emanuel. *Overheid en Kunst in Nederland*. Amsterdam: Van Genneep, 1989: 185

“geografisch” als “sociaal-demografisch”.¹⁵ Tussen de jaren '50 en '70 nemen de overheidsuitgaven op cultuur enorm toe door de sterke economische groei. In deze jaren wordt flink geïnvesteerd in het bouwen van afzetplekken voor theaterproducties, om de gewenste spreiding te realiseren.¹⁶

Maar dat deze tevredenheid in de jaren '50 en '60 geen stand hield bleek uit de revolutie van “Aktie Tomaat” in 1969. De kritiek kwam voornamelijk uit de sector zelf: “Vanuit de theaterwereld zelf waren dat jonge acteurs, theaterstudenten, en critici die ontevreden waren over het artistiek gehalte van wat de gesubsidieerde theatergezelschappen op de podia brachten, het gebrek aan experiment, het ontbreken van engagement en de hiërarchische manier waarop de gezelschappen georganiseerd waren.”¹⁷ Vanuit de kunstenaarswereld en de progressieve oppositie kwam kritiek op het bestaande theaterbestel, die niet maatschappelijk geëngageerd zou functioneren.¹⁸ Wat er miste in die jaren was binding; binding met publiek, maar ook met speelplekken en –plaatsen. Deze kritische theatermakers zochten hun heil buiten de veilige muren van de gebouwde theaterhuizen: “Toeschouwers en spelers werden opgenomen in een gezamenlijk ritueel waarbij de grenzen tussen auditorium en speelvlak overschreden werden en waarbinnen de spelers veeleer een nieuwe theatrale realiteit creëerden (...)”¹⁹ Dit betekende het begin van een “alternatief circuit”²⁰ van theaterliefhebbers, die hun uitweg zochten in bijvoorbeeld de ontstane vlakkevloertheaters, waar het contact met het publiek veel directer was. Aangezien de overheid zich genoodzaakt zag zich bij deze veranderingen aan te sluiten, was hun reactie om veel van deze nieuwe initiatieven subsidie te verlenen. Het aantal gezelschappen nam in die jaren explosief toe.²¹ Opgeroepen werd er voor een cultuurbeleid dat “sociale spreiding” teweeg zou kunnen brengen en dus verschillende bevolkingsklassen zou interesseren voor theaterproducties.²²

Door subsidie toe te kennen aan nieuwe theatermakers, die hun producties buiten de muren van de gevestigde theaterhuizen tentoon stelden, onstond in Nederland een subsidiestelsel dat zijn focus heeft op theatermakers: “(..), in the Dutch situation, companies (of which by far the most do not have a regular venue but tour), receive subsidies to make art and, to some extent,

¹⁵ Maanen, Hans van. *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2009 : 121

¹⁶ Joostens 2012: 22

¹⁷ Heteren, Lucia van. ‘Proloog: hoe de tomaat tot rijping kwam.’ *TM*. Jrg. 13. Nr. 6 (september 2009): 99

¹⁸ Van Maanen. *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995*. 2009:134

¹⁹ Van Maanen. *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995*. 2009:90

²⁰ Pots, Paul. *Cultuur, koningen en democraten. Overheid en cultuur in Nederland*. Nijmegen: SUN, 2000: 312

²¹ Pots 2000: 312

²² Pots 2000: 311

quite apart from the question of how and by whom the results are received, are valued in terms of quality.”²³ Door subsidies ook apart van theaterinstituten te realiseren, hebben theatergezelschappen zich als onafhankelijke instituten kunnen profileren. Dit betekent dat er weinig vaste relaties zijn blijven bestaan tussen theateraccommodaties en gezelschappen. Samenwerkingsverbanden tussen de instellingen zijn vaak projectmatig van aard.

Om aansluiting bij de groei van gezelschappen te bewerkstelligen werd in de nota “Toneelbeleid” in 1976 meer ruimte gegeven aan nieuwe uitingen van theater. Het stimuleren van de productie van theatervoorstellingen kenmerkt het cultuurbeleid vanaf de jaren ‘80. Het ideaal van spreiding werd ingeruild voor het ideaal van differentiatie. Door het aanbieden van een divers aanbod, zou een nieuw publiek de weg naar het theater moeten vinden. Experiment kwam hoog in het vaandel te staan. De subsidie werd niet afhankelijk gemaakt van het bestaande publiek, maar van de artistieke ontplooiing van de kunstenaar zelf en de vernieuwing van het aanbod. De overheid maakte zo de artistieke kwaliteit van het product tot het belangrijkste criterium voor kunstsubsidie:²⁴ “Als de bevolking geen kunst wil, dat is dat jammer, maar kunst moet blijven bestaan en kunstenaars moeten blijven werken.”²⁵

Toch bleven de dalende bezoekerjfers de theatersector in de jaren ‘80 in de weg zitten. Ook de “sociale spreiding” bleek niet zijn vruchten af te werpen.²⁶ De “culturele pluriformiteit”²⁷ van het aanbod leverde niet logischerwijs een nieuw publiek op. Doordat kwaliteit gelijk was gesteld aan vernieuwing, was voor een grote groep inwoners de kunsten onbegrijpelijk geworden. Het culturele veld kenmerkte zich door “versnippering” en “overproductie”²⁸. Opnieuw was een herstructurering van het beleid nodig. Ook de relatie met het publiek werd herzien. Na het meermaals falen van het spreidingsideaal, werden nu harde eisen gesteld aan het bereiken van het juiste publiek.²⁹ Dit paste perfect in de trend van “verzakelijking” die vanaf 1982 werd ingezet.³⁰ Aan gezelschappen werden steeds specifiekere eisen gesteld met betrekking tot het “publieksbereik”.³¹

²³ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 254

²⁴ Ligthart, Pieter. *Toneelbeleid in Nederland vanaf 1950 : subsidiering en advisering*. Amsterdam: Boekmanstichting, 1988: 19-23

²⁵ Ligthart 1988: 21

²⁶ Pots 2000: 368

²⁷ Joostens 2012: 15

²⁸ Pots 2000: 369

²⁹ Pots 2000: 357

³⁰ Pots 2000: 324

³¹ Joostens 2012: 27

Vanaf die tijd begint de vanzelfsprekendheid van kunstsubsidies aan kracht te verliezen. Hiermee bedoel ik dat steeds meer van de kunstenwereld een eigen verantwoordelijkheid werd verwacht. De termen “publieksbereik”, “participatie” en “ondernemerschap” zijn vanaf dat moment niet meer weg te denken uit het vocabulaire van de Ministers van Cultuur die het cultuurbeleid steeds centraler inrichten. Zo zegt Pots: “En tegen deze (..) berichten – meer publiek, zakelijker handelen en eigen verantwoordelijkheid – werden eind jaren tachtig nog nauwelijks bezwaren gehoord.”³² De Wet specifiek cultuurbeleid, die in 1993 werd ingevoerd, is daarvan een goed voorbeeld. Hierin werden gedetailleerde eisen voor kunstsubsidies vastgelegd.³³ Kunstwetenschapper Van Maanen schrijft over deze situatie: “Tegelijkertijd wint de gedachte veld dat in de aard van de toneelproductie zelf wat meer verantwoordelijkheidsgevoel tot uitdrukking zou mogen komen als het gaat om de bruikbaarheid van de voorstellingen voor meer toeschouwers.”³⁴ Dit is wat door Pots wordt aangekondigd als de “nieuwe zakelijkheid”³⁵.

Verzakelijking in de theatersector

De “nieuwe verzakelijking”³⁶ eind jaren '80, breekt het met vrije karakter van het Nederlandse theaterbestel tot dan toe: “In het midden van de jaren '80 is uit twintig jaar experiment en vernieuwing een toneelaanbod voortgekomen dat een grote variatie aan een redelijke evenwichtigheid paart, maar dat op het terrein van de distributie en receptie om fundamentele organisatorische veranderingen vraagt.”³⁷ De inrichting van het bestel lijkt aan een herstructurering toe. De idealen van de jaren '80 “botsen in de jaren '90 met organisatorische condities in de Nederlandse toneelwereld: het karakter van de accommodaties, de verhouding tussen het productie-en het distributiedomein en het productieritme van de gezelschappen.”³⁸

De manier waarop de overheid de organisatie van het bestel probeert te herzien, wordt duidelijk omschreven in het proefschrift van Kim Joostens, genaamd “Kunst en klant in de Nederlandse Podiumkunsten.” Zij toont aan hoe theatergezelschappen en andere culturele instellingen zich steeds meer bewust moeten worden van hun “publieke taak”³⁹, willen zij in

³² Pots 2000: 335

³³ *Wet op Specifiek Cultuurbeleid*, Artikel 2: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0005904/geldigheidsdatum_01-03-2015>.

³⁴ Van Maanen. *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995*. 2009: 270

³⁵ Pots 2000: 323

³⁶ Joostens 2012: 26

³⁷ Van Maanen. *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995*. 2009: 275

³⁸ Van Maanen. *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995*. 2009: 275

³⁹ Joostens 2012: 28

de gratie van de overheid blijven. Zij ziet dit als een hernieuwde poging voor het vinden van een gebalanceerd evenwicht tussen aanbod en vraag. De verzakelijking hield vooral in dat markteconomische termen zijn intrede deden in de gesubsidieerde theatersector.⁴⁰ Pots spreekt in deze context over “markt en publiek” en de “publieksvraag”.⁴¹ Hier is de kiem van kunstmarketing aanwezig. Joostens zegt in dit verband: “Een andere belangrijke verandering is gelegen in het feit dat de bruikbaarheid van marketingconcepten en gerichte marktstrategieën sinds de jaren tachtig in de kunstwereld steeds meer benadrukt is.”⁴² Van der Ploeg richtte zich in zijn “Cultuurnota 1997-2000. Cultuur als Confrontatie” in het specifiek op het vinden van een “nieuw jong publiek”.⁴³ In 2001 werd in dit licht het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing (FPPM) in het leven geroepen.⁴⁴ Op initiatief van minister Plasterk werd Commissie Cultuurprofijs opgericht, die nieuwe initiatieven op het gebied van cultureel ondernemerschap blootlegden. In 2008 wordt de distributieketen meer samengebracht aan de hand van een overkoepelende organisatie, het Nederlands Fonds voor de Podiumkunsten.⁴⁵

De verzakelijking van het cultuurbeleid van de overheid, werd met de bezuinigingen van de “Cultuurnota 2013-2016. Meer dan kwaliteit” van Halbe Zijlstra, die in 2011 verscheen, in een rap tempo doorgezet. In de woorden van Zijlstra een logische ontwikkeling, die de sector zelf ook voorstond: “Niet alleen economen wijzen op de keerzijden van te grote subsidieafhankelijkheid en de daarmee verbonden geringe spreiding van risico’s. Ook in de cultuursector zelf klinken geluiden dat er meer efficiency en samenwerking mogelijk is en de sector meer ondernemerschap kan tonen.”⁴⁶ Paradoxaal, richt de overheid zich eigenlijk op het inperken van zijn eigen geboden vrijheden uit de jaren ’80. Op organisatorisch niveau gaat het vooral om het verbeteren van de receptie- en distributieprocessen en het vergroten van het publieksbereik.

Nu de zware klappen van de bezuinigingen hun werk hebben gedaan, is er zeker een blijvende tendens van een overheid, die van de kunsten verwacht zelf een relatie met het publiek te vinden. Partijlid Arno Rutte van de VVD, zegt in het debat over het nieuwe kunstenplan 2017-2020, daarover het volgende: “De cultuurbezuinigingen van het vorige kabinet hebben,

⁴⁰ Joostens 2012: 17

⁴¹ Pots 2000: 358

⁴² Joostens 2012: 17

⁴³ Pots 2000: 336

⁴⁴ Joostens 2012: 17

⁴⁵ Joostens 2012: 18

⁴⁶ Zijlstra 2011: 3

hoe pijnlijk ze in veel gevallen ook waren, de hele sector wakker geschud. De band tussen culturele instellingen en het publiek is veel sterker geworden.”⁴⁷ Maar op welke manier hebben de instellingen vormgegeven aan de connectie met het publiek? En welke verwachtingen zijn er in het culturele debat van de verantwoordelijkheden van de instellingen?

⁴⁷ *Nieuwe visie cultuurbeleid*. Commissievergadering Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Tweede Kamer. Den Haag, 16.09.2014

II Distributiesystemen in de Nederlandse theatersector

Uit meerdere bronnen blijkt dat sterk op de intermediaire functie van de schouwburg wordt gerekend. Juist ook nu het cultuurstelsel wordt herzien en bekritiseerd. In 2011 verschijnt de publicatie “Koers Kunst. De rol van de culturele instelling in de 21^{ste} eeuw”. Dit is het resultaat van een kwalitatief onderzoek van theatercritici Johan Idema en Simon van den Berg. Idema: “De hoofdconclusie van Koers Kunst is dat juist cultuurinstellingen een cruciale rol spelen bij die vernieuwing, meer nog dan makers, de beleidsmakers en het publiek. Als intermediair spelen zij een sleutelrol in de manier waarop cultuur wordt gepresenteerd en genoten. Het is aan het museum, het theater, het muziekpodium, het festival, de bibliotheek en alle andere presenterende cultuurinstellingen om hierin hun verantwoordelijkheid te nemen. Als matchmakers vormen zij de onmisbare schakel om cultuur en gegadigden met elkaar in contact te brengen. De bestemming is optimale verbinding tussen de cultuurmakers, hun werk en het publiek.”⁴⁸ De intermediaire functie van de distributeur maakt dat hij te maken heeft met een dubbel karakter: niet alleen heeft hij te maken met het aanbod van de artiest, ook moet hij deze ‘matchen’ met de wensen van het publiek. Voor Wim Amels, directeur van het nachtelijke theaterfestival “Nuit Blanche”, is een sterke binding tussen gezelschap en zijn afzetplek essentieel: “Het huis heeft de fysieke middelen, het gezelschap de geestelijke. Het huis is in staat jongeren, feest en verdieping te brengen en trekt directe lijnen met de getoonde podiumkunsten.”⁴⁹

Ook is er kritiek op de interpositie van de schouwburg als instituut. Cultuurcriticus Van Maanen laat zich sterk uit over de rol van de schouwburg, als klassieke ruimte waarbinnen kunstconsumptie plaatsvindt. Door de revolutie van de vlakkevloertheaters⁵⁰ is een dergelijk gebouw zijn vooraanstaande positie verloren. Voor hem is *gemak* de enige reden waarom nog vaak voorstellingen in deze ruimte te zien zijn.⁵¹ In de Staat van Theater van 2014, waarin een belanghebbende uit het nationale – of internationale theatercircuit, wordt gevraagd het theaterlandschap in Nederland in kaart te brengen, wordt een positiever perspectief op de rol van de schouwburg in de toekomst geschetst. Thomas Oberender, “theaterwetenschapper en intendant van de Berliner Festspiel”⁵², zegt daarover: “Today i think we have to fight for our

⁴⁸ Idema, Johan. *Koers Kunst: matchmaker tussen kunst en publiek*, Jrg. 23. Nr. 89 (2011): 15

⁴⁹ Amels, Wim. ‘De kunstsector is eerder het mongoloïde broertje van cultuur’. *De Volkskrant*, 31.08.2013
<<http://www.volkskrant.nl/recensies/de-kunstsector-is-eerder-het-mongoloide-broertje-van-cultuur-a3501107/>>

⁵⁰ Zie hoofdstuk I: 8

⁵¹ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 251

⁵² Meijers, Constant. ‘Thomas Oberender spreekt Staat van het Theater’ *Theaterkrant*, 10.07.2014
<<http://www.theaterkrant.nl/nieuws/thomas-oberender-spreekt-staat-van-het-theater/>>

institutions. (...) Which doesn't mean that things should keep going as usual, unchallenged. But how easy would it be to alter these institutions with all their know-how and equipment, compared with having to reconstruct them after their wilful/spiritless destruction?"⁵³ Deze gedachte sluit nauw aan bij doelstelling van "Op de Bodem", de casestudy van dit onderzoek. Marc van Warmerdam probeert met die voorstelling een nieuwe weg in te slaan in de relatie tussen publiek en schouwburg, door verantwoordelijkheden in het distributieproces te herzien en gebruik te maken van de kennis en wijsheid van dit instituut.

Distributie binnen de schouwburg

Kunstwetenschapper Hans van Maanen, geeft in "How to study the Art Worlds", een theoretisch raamwerk voor de relatie tussen theatergezelschap en accommodatie. Hij ontwikkelde een model dat als basis dient voor het analyseren van het artistieke veld. Hij presenteert deze als een keten met drie schakels: de productie, distributie en receptie. Simpelweg omhelst de productie het maakproces, de distributie het verkoopproces en de receptie de uiteindelijke ervaring en/of de effecten van het product. Het is de tweede schakel die in dit onderzoek centraal staat.⁵⁴

De distributeur, in deze casus de schouwburg, handelt in het model van Van Maanen ook weer volgens een ketengedachte. De eerste stap is het kiezen van een voorstelling uit het totale aanbod, oftewel het programmeren ("programming"). Dan wordt het "event" waarin dit product getoond zal worden vormgegeven, wat hij de bedenk- of ontwerpfase noemt ("conceiving"). De derde stap is het benaderen van de juiste bezoekers. Dit is wat hij "marketing" noemt.⁵⁵ Tussen aanbieder en publiek gaat het om een continue communicatie. In de (podium)kunsten worden waarden overgedragen. De kunst van het optimaliseren van de overdraagbaarheid van de waarden vindt zijn grondslag in de cultuurmarketing. Of anders gezegd: cultuurmarketing probeert het aanbod, de productie en de distributie in de sector zo goed mogelijk op elkaar aan te sluiten.⁵⁶

De schouwburg is verantwoordelijk voor de tijd, plaats en de manier waarop voorstellingen wordt ervaren en welk publiek hierbij aanwezig is.⁵⁷ Zijn taak is alle elementen samen te brengen: "Essentially in bringing together the interests of artist and audience when organizing

⁵³ Oberender, Thomas. 'Windows without curtains.' *Opening Speech for the National Dutch Theatre Festival 2014*. Uitgesproken: Stadsschouwburg Amsterdam, Amsterdam, 04.09.2014: 4

⁵⁴ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 243-244

⁵⁵ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 246

⁵⁶ Joostens 2012: 57

⁵⁷ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 246

theatrical events is a matter of fine tuning the needs of both, not just by presenting the right art to the right audience (..)”⁵⁸ Op deze plek vindt een “aesthetic communication process”⁵⁹ plaats. Hieruit blijkt de belangrijke positie van de schouwburg in het distributieproces: “In de Nederlandse situatie immers liggen de productie en de distributie van toneel meestal niet in één hand. Gezelschappen leveren een product(ie) aan de accommodatie en het theater biedt een voorstelling aan het publiek aan.”⁶⁰

De distributeur heeft een specifieke verantwoordelijkheid binnen de distributieketen. Als ik de voorstelling “Op de Bodem” als voorbeeld neem, is er sprake van achtentwintig schouwburgen waar de voorstelling te zien was. Die achtentwintig huizen hebben allemaal een eigen karakter. De schouwburg heft een dubbele functie: hij verzorgt de voorstellingen die in de schouwburg te zien zullen zijn en kiest welk publiek hij hiervoor aanspreekt⁶¹: “This organization, which is responsible for the societal allocation of possibilities to participate in aesthetic communication creates its own offer based on its relationship with artists (or their representatives), and with the possible participants.”⁶² In het artistiek veld is deze vraag-aanbodrelatie nooit gelijk. De schouwburg heeft te stellen met de voorstellingen die door gezelschappen worden aangeboden en die artistieke ervaringen zijn nooit precies naar de wens van één ieder in het publiek.⁶³ In de “programming”-fase wordt een afweging gemaakt op welke grond een voorstelling wel of niet in een schouwburg te zien zal zijn: “Am I here to support the development of art and artist or to serve the public, and, if the latter, top lease them in a way which is comfortable or to have them enjoy themselves through the use and development of their imaginative powers?”⁶⁴ Deze vraag is niet alleen afhankelijk van de wens van de schouwburg zelf, maar ook van factoren die in de “direct context”⁶⁵ van het huis staan. Zo dient hij bijvoorbeeld met de subsidieverleners rekening te houden.⁶⁶ Toch heeft de schouwburg in Nederland een vrij onafhankelijke positie. De programmeurs kunnen het programma, binnen de richtlijnen van de subsidieverstrekker, naar eigen ideeën invullen. Ze worden daarom ook wel “ongebonden distributeurs” genoemd.⁶⁷

⁵⁸ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 247

⁵⁹ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 248

⁶⁰ Van Maanen. *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995*. 2009: 192

⁶¹ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 253

⁶² Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 245

⁶³ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 245-246

⁶⁴ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 247

⁶⁵ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 244

⁶⁶ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 243

⁶⁷ Noordman, Theodorus Bernardus Jozef. *Cultuurmarketing*. Den Haag: Reed Business, 2007: 93-94

De marketingafdeling van de schouwburg is vaak de laatste schakel in het distributieproces. Niet alleen moet hij werken met wat hem vanuit de programmeurs aangeboden wordt, ook zal deze afdeling de vertaling naar het publiek moeten bewerkstelligen.⁶⁸ Hij is verantwoordelijk voor het creëren van een communicatieve ruimte, waarin het publiek de benodigde competenties voor de aanstaande ervaring eigen kan maken. Aangezien in het huis van de distributeur veel verschillende voorstellingen per jaar te zien zijn, dient hij rekening te houden met veel verschillende actoren, met allen hun eigen belangen.⁶⁹

Productie bij het theatergezelschap

Voor het theatergezelschap gelden andere communicatiestromen. Ten eerste liggen bij deze instelling het productie- en distributieproces veel dichterbij elkaar. Voordat een voorstelling wordt ingekocht door de schouwburg, heeft deze bij het gezelschap al een eigen keten doorlopen. Het gezelschap kiest welke voorstelling hij gaat maken (“programming”), bepaalt hoe en waar hij deze voorstelling plaatst en hoe hij deze vormgeeft (“conceiving”), en hoe hij deze het beste kan overbrengen naar het publiek (“marketing”). De marketingafdeling van deze instelling, heeft te maken met minder voorstellingen en minder belanghebbenden. Als het gezelschap de voorstelling heeft verkocht aan de afzetplekken, is theoretisch gezien zijn taak in het distributieproces voldaan.

Dit is het best te verklaren aan het verschijnsel, dat in het vorige hoofdstuk behandeld is, namelijk de expansie van het aantal gesubsidieerde gezelschappen na *Aktie Tomaat*.⁷⁰ Ook in het huidige subsidiestelsel, kennen wij nog structurele en projectmatige subsidies voor theatergezelschappen, die daarmee in zekere mate vrijheid winnen om producties op eigen wijze te creëren. Thomas Oberender prijst deze ‘makerscultuur’: “There’s a certain symbolism to the fact that Dutch Theatre managed without fixed ducal court theatres. It is a theatre for urban societies and regional communities, a theatre of companies, of ship’s crews, as it were, who embark on journeys.”⁷¹

Hoewel gezelschappen dus meer vrijheden en bewegingsruimte kennen, blijft er altijd een afhankelijkheidsrelatie bestaan met de plekken die hun afzet garanderen. Een actief samenspel tussen de aanbieders ligt daarmee voor de hand. Dat beide instellingen andere distributieprocessen kennen, verklaart de verschillende relaties die zij hebben met het publiek.

⁶⁸ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 256

⁶⁹ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 260

⁷⁰ Zie hoofdstuk I: 9-10

⁷¹ Oberender 2014: 2

De paradox van het bereiken van een publiek, is dat dit publiek twee gezichten kent; zij is zowel kunstliefhebber, als de artiest zelf.

Kunstmarketingtheorie

In de kunstmarketingtheorie wordt deze tegenstelling zichtbaar, door het werk van onder andere wetenschappers Miranda Boorsma en Kim Joostens. Aangezien deze scriptie niet de ruimte heeft voor een gedetailleerd overzicht van het ontstaan van de kunstmarketingtheorie, richt ik mij alleen op de belangrijkste bronnen en ontwikkelingen. Centraal staat de splitsing die in de kunstmarketingliteratuur naar voren komt. Deze sluit aan bij de paradox van het verschil in visie op publieksbereik van producent en distributeur in de podiumkunsten in Nederland. Joostens toont aan hoe deze tweedeling kan worden uitgelegd aan de hand van de “marktoriëntatie” of “productoriëntatie”⁷² die in de kunstmarketing bestaat. Boorsma maakt een duidelijke verdeling van wetenschappers, die aan beide denkwijzen verbonden zijn en probeert zichzelf daartussen te positioneren.

De ruil van waarden die door marketing plaatsvindt, is als volgt te definiëren: “Marketing also consists of managing the demand, (...) reaching consumers by offering them a product at an acceptable price, making the product available to them by means of an effective distribution network, and communicating with them in a targeted and effective manner”.⁷³ De marketing kan de organisatie op twee manieren benaderen: door product- of marktoriëntatie. De “productoriëntatietheorie” omschrijft Joostens als volgt: “In het geval van een volledig productgeoriënteerde benadering kan gesteld worden dat de gebruiker volledig ondergeschikt is aan het product.”⁷⁴ Dit houdt dus in dat de instelling allesbepalend is in het creëren van het artistiek product. Degene die het kunstproduct consumeert, wordt pas in het proces betrokken op het moment van distribueren, oftewel bij het “event”⁷⁵. Deze theorie gaat uit van de ‘macht van de kunstenaar. Een kunstproduct communiceert naar het publiek, doordat de artistieke waarde die het in zich draagt door hen wordt herkend. Het kunstproduct vormt het uitgangspunt van de marketing en het publiek zal vooral aangesproken worden door een heldere communicatie over dit product.

Hier recht tegenover staat de “marktoriëntatietheorie”. Hier ligt de macht juist bij de afnemers van het kunstproduct. Joostens noemt het daarom ook wel de “klantgeoriënteerde

⁷² Joostens 2012: 137

⁷³ Colbert, François. ‘Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations.’ *International Journal of Arts Management*. Jrg. 12. Nr 1 (2009): 14

⁷⁴ Joostens 2012: 134-135

⁷⁵ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 246

benadering”: “(..) daarbij is de producent juist volledig ondergeschikt aan de gebruiker. De producent dient zich niet alleen bewust te zijn van de marktbehoefte, maar hij dient deze zelfs als uitgangspunt te nemen.”⁷⁶ Deze gedachtegang is overgenomen uit de traditionele marketingtheorie en de bijbehorende wetenschappers: “They assume that the customer-value approach, which has proved to be succesful in commercial business, is also the best approach for marketing the arts as long as it is applied within the constraints of the artistic mission. The basic principle of the customer-value approach is that the patronage of customers is best attracted by the creation of value for these customers.”⁷⁷ Deze “customer-value” maakt van de uitwisseling tussen partijen in de kunstwereld een traditionele relatie tussen gebruiker en afnemer; de een heeft iets wat de ander nodig heeft en daarbij ontstaat een uitwisseling tussen beiden.⁷⁸ Maar in het culturele veld is de vraag-aanbodrelatie niet gelijk: “Het is echter belangrijk om voor ogen te houden dat non-profitorganisaties wezenlijk verschillen van commerciële organisaties, omdat zij een ander doel voor ogen hebben. Winst maken is niet waar zij primair op uit zijn, zij hebben een artistieke en maatschappelijke taak in het bestel. Zij zorgen voor vernieuwing en ontplooiën kwetsbare initiatieven.”⁷⁹

De productoriëntatietheorie van Joostens is sterk herkenbaar in het Nederlandse theaterlandschap.⁸⁰ Dit geldt zeker voor de gesubsidieerde theatergezelschappen, die nadrukkelijk een eigen artistieke stempel drukken op de producties die zij creëren. In de communicatie naar het publiek wordt uitgegaan van de authenticiteit van het kunstproduct; een duidelijke connectie met de afnemers komt op de tweede plek te staan.⁸¹ De marketing is gericht op het idee dat het publiek genoeg cultureel kapitaal in huis heeft, om de waarden van het gezelschap eigen te maken. De toeschouwer wordt in dit verband als kunstliefhebber beschouwd.

“De logica van de markt dwingt de blik echter in een heel andere richting. Hierbij gaat het om vergroten van bezoekersaantallen (..). Deze dwingt je om in te spelen op wat het publiek belangrijk vindt en waar het voor wil betalen.”⁸² Bij de schouwburgen, mede door zijn rol in het distributieproces, maar ook gesterkt door afnemende subsidies en teruglopende bezoekcijfers, is juist steeds meer een marktgeoriënteerde visie zichtbaar. Ze proberen zo

⁷⁶ Joostens 2012: 136

⁷⁷ Boorsma, Miranda. ‘A strategic logic for the arts. Integrating customer value and artistic objectives.’ *International Journal of Cultural Policy*. Jrg. 12. Nummer 1 (2006): 74

⁷⁸ Boorsma 2006: 77

⁷⁹ Twaalfhoven, Anita. ‘Keerpunt of breekpunt?’ *Boekman*. Jrg. 23. Nr. 89 (2011): 12

⁸⁰ Joostens 2012: 135

⁸¹ Boorsma 2006: 85

⁸² Twaalfhoven 2011: 10

goed mogelijk bij de wensen aan te sluiten, om zo genoeg omzet te garanderen. Zo heeft het publiek in enkele provincieschouwburgen bijvoorbeeld al invloed op de programmering van het huis.⁸³ De bezoeker maakt een transformatie van kunstliefhebber naar artiest; hij heeft een dergelijk grote invloed dat hij soms bijna ‘eigenaar’ wordt van het artistiek product.

Het verschil wat ik hierboven aangeef, gaat uit van twee uitersten. In de praktijk is het verschil in visie van de instellingen niet zo rechtlijnig als ik dit voorstel. Toch geeft dit wel een beeld van de missie van de schouwburg en het gezelschap. Waar de producent meer vrijheid heeft om zich vrij van inmenging met het artistieke proces bezig te houden, heeft de distributeur steeds meer rekening te houden met het vinden en de wens van het juiste publiek. “In parts of the production domain, artistic autonomy will at least keep the degree of outside influence in check, while in the distribution domain, the influence from the reception domain (the demand) will be significant in some cases.”⁸⁴ Het ideaal is een kunstmarketingbegrip, die zich bewust is van deze dubbeling.

Joostens geeft aan dat in het discours van de kunstmarketing oplossingen worden gezocht voor het dichten van de kloof tussen de artistieke missie van een culturele instelling en de wens van het publiek. Zij noemt dit de “Extended Definition of the Service”⁸⁵. Dit gaat uit van de idee dat de functie van kunstmarketing er in ligt om alle aspecten van het product te optimaliseren, zodat een publiek dit weet te waarderen, zonder dat hierbij aan de authenticiteit van het kunstwerk getornd wordt. Het product, oftewel de culturele ervaring, wordt hier benaderd als een dienst en niet als een aantoonbaar product.⁸⁶

Boorsma bespreekt in haar publicatie een dergelijke oplossing. Zij bepleit een marketingstrategie, waarbij het artistiek proces centraal staat en het publiek dus als ‘kunstliefhebber’ wordt beschouwd, maar de kunstgebruiker toch onderdeel van het proces is: “This article argues that arts marketing should primarily aim to support and reinforce the artistic functioning of artworks. It proposes that art consumers should be seen as co-producers in the total art process and advocates that arts marketing should focus on the artistic experience as the core customer value.”⁸⁷ Zij betoogt dat de uiteindelijke ervaring van het artistiek product, moet worden gezien als een beloning van de artiest aan het publiek. Dit is de uitbetaling van de moeite die het publiek heeft gedaan om zich vooraf met het kunstwerk te

⁸³ Freriks, Kester. ‘De regionale schouwburg als verleider.’ *NRC Handelsblad*, 12.01.2012: 7

⁸⁴ Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 245

⁸⁵ Joostens 2012: 148-149

⁸⁶ Joostens 2012: 146-148

⁸⁷ Boorsma 2006: 73

identificeren. Kunstmarketing is een middel van de organisatie om dat proces van identificatie te vergemakkelijken: “Arts marketing can assist in developing these necessary skills and attitudes.”⁸⁸ Of het publiek geïnteresseerd om zich actief te verbinden aan de organisatie, is onder andere bepaald door de status van de organisatie en de manier waarop hij zich profileert.⁸⁹ In dit kader is de term “branding” van belang. Dit heeft te maken met de “bekendheid van, waardering voor en binding met”⁹⁰ een culturele instelling. Onderzoek onderstreept het argument van Boorsma: “Cultuurorganisaties en culturele professionals genieten in principe een enorme merkkracht onder de Nederlandse bevolking.”⁹¹ Hier moet dan ook zo goed mogelijk gebruik van gemaakt worden: “Market positioning refers to not only how the product is perceived by consumers but how it is perceived relative to the products of competitors and relative to the market segment.”⁹²

Voor het bereiken van een nieuw publiek geeft Boorsma een derde richtlijn: “To select and reach new and occasional costumers, arts organization start with a change of their marketing communication activities.”⁹³ Om mensen aan de organisatie te binden, die niet in de lijn der verwachting liggen, is dus een nieuwe kijk op de marketingstrategie noodzakelijk. Deze moeten worden bewust worden gemaakt van hun “co-creative role”.⁹⁴ Hierbij zijn activiteiten noodzakelijk, die niet direct aan het artistiek product zelf verbonden zijn. In 2002 beschreef Boorsma het probleem als volgt: “Dutch dramatic art suppliers seem to be directing their marketing activities mainly towards stabilising or increasing revenue, maintaining frequent customers, and preventing and resisting capacity shortages.”⁹⁵ Dit is dus niet effectief voor het aantrekken van nieuwe bezoekers.

Kort gezegd zijn er dus drie handelingen noodzakelijk voor een geslaagde marketingstrategie:

- Een actieve relatie met het publiek.
- Kennis van de positie van de organisatie in de sector.
- Nieuwe kijk op de marketingactiviteiten voor het vinden van een nieuw publiek.

⁸⁸ Boorsma 2006: 85

⁸⁹ Boorsma 2006: 86

⁹⁰ Beerda, Hendrik. ‘De sterke merkkracht van cultuur.’ *Boekman*. Jrg. 25. Nr. 97 (2013): 99

⁹¹ Beerda 2013: 102

⁹² Colbert 2009: 18-19

⁹³ Boorsma 2006: 87

⁹⁴ Boorsma 2006: 87

⁹⁵ Boorsma, Miranda. Arts marketing and the societal functioning of the arts: The case of the subsidised dramatic arts in The Netherlands. *International Journal of Cultural Policy*. Jrg. 8. Nr. 1 (2002): 73

Zij geeft aan dat haar theorie vooral geschikt is voor “contemporary art”⁹⁶, door het karakter van de artistieke ervaring. Zij dicht het publiek een actieve rol toe, die verder gaat dan het bezoeken van de voorstelling. Zij moet door het kunstwerk worden uitgedaagd en het moet hem tot nieuwe inzichten kunnen brengen.⁹⁷ Hieruit kan worden opgemaakt dat Boorsma spreekt over voorstellingen, waar niet gemakkelijk op de verwachting van het publiek wordt ingespeeld.⁹⁸ Dit zijn dus geen commerciële producties, maar producties met een hoog artistiek karakter. Joostens verklaart dat door te melden dat “kunstorganisaties erg voorzichtig dienen te zijn met het toepassen van het marketingconcept in het algemeen en een klantgerichte oriëntatie in het bijzonder, aangezien kunstenaars hun publiek vaak uitdagen op een manier waarop zij misschien niet uitgedaagd willen worden”.⁹⁹

Voor een geslaagde marketingcampagne is het noodzakelijk een gedetailleerde profielschets te maken van mogelijke geïnteresseerden. Dit is wat Joostens de “Extended Definition of the Customer” noemt. Dit is een benadering van het kunstmarketingbegrip die zich richt op de wensen van een bepaalde “belangengroep”.¹⁰⁰ Binnen de marketingcampagne dient rekening gehouden te worden met de reikwijdte van geschikte bezoekers voor een bepaalde voorstelling. Dit noemt men segmentatie: “(..) voor organisaties essentieel geacht om groepen zo effectief mogelijk te kunnen benaderen door hun relevante aanbiedingen en waardenproposities te doen.”¹⁰¹ Segmentatie zorgt voor efficiëntie: “Een van de mogelijke voordelen van segmentatie is dat doelgroepen bereikt kunnen worden met gerichte promotiecampagnes.”¹⁰²

Boorsma spreekt in haar theorie niet over samenwerking tussen culturele organisaties of de toepasbaarheid van haar model voor onderlinge communicatie tussen beiden. Toch zijn de drie uitgelichte handelingen te omschrijven als doelen die de marketingafdelingen van beide organisaties nastreven. Het kan daarom worden gebruikt als een richtlijn waarmee communicatie kan plaatsvinden. Joostens spreekt in haar onderzoek wel van samenwerkingsverbanden in de kunstmarketing. Zij richt zich daarbij op communicatie tussen distributeurs van verschillende Nederlandse podia. Ze geeft vier manieren waarop deze samenwerking vorm krijgt: “het uitwisselen van relevante ervaring en expertise (26,7%), het

⁹⁶ Boorsma 2006: 76

⁹⁷ Boorsma 2006: 78

⁹⁸ Boorsma 2006: 85

⁹⁹ Joostens 2012: 149

¹⁰⁰ Joostens 2012: 155

¹⁰¹ Joostens 2012: 214

¹⁰² Mulder, Ruurd. *De kunst van cultuurmarketing*. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2013: 65

bundelen van adressenbestanden (21,7%), het delen van communicatiemiddelen en netwerk (17,7%) en het voeren van een gezamenlijke publiekswerving (15,2%).”¹⁰³ Joostens constateert wel in haar analyse, dat na subsidieverlening, de beloftes vaak niet worden waargemaakt: “Hoewel de genoemde samenwerkingsverbanden in een aantal gevallen daadwerkelijk positieve effecten hadden op de veelzijdigheid van de programma’s (.), blijken de voornemens die op dit gebied zijn gemaakt in meer dan de helft van de gevallen (55,7%) een lege huls, waarbij het samenwerkingsverband alleen op papier van de grond kwam.”¹⁰⁴

In mijn onderzoek richt ik me op de communicatiestromen tussen de producent en distributeur. De distributeur vormt de link naar het publiek in de traditionele distributieketen in de kunstwereld, maar heeft daarnaast altijd te maken met de producent van het artistiek product, die op zijn beurt ook een eigen publiek aan zich probeert te binden. De distributeur vertaalt dus de artistieke waarden die het theatergezelschap probeert uit te dragen. Hij is verantwoordelijk voor het aanleren van de juiste “skills and attitudes”¹⁰⁵ bij het publiek. Dit is opvallend, aangezien het gezelschap over de juiste kennis en informatie beschikt, aangezien zij degene is die het artistiek product creëert.

Concluderend zijn in dit hoofdstuk drie probleemstellingen te herkennen in de relatie tussen gezelschap en schouwburg bij het vinden van het juiste publiek voor een voorstelling met een experimenteel karakter. Deze publiekswerving vindt plaats in de laatste schakel van het distributieproces: de “marketing”-fase. Ten eerste zijn er tegengestelde visies. Waar gezelschappen het artistiek profiel als onaantastbaar beschouwen, is bij schouwburen in toenemende mate een markgeoriënteerde visie zichtbaar. Ten tweede wordt de schouwburgmarketeer als eindverantwoordelijke in de distributieketen, verantwoordelijk gesteld voor het maken van de juiste vertaling van het kunstproduct. Dit betekent ten derde dat de schouwburg het artistiek profiel van het theatergezelschap op de juiste manier uit moet dragen. Zo is hij dus eigenlijk de spreekbuis voor het theatergezelschap.

Coöperatieve kunstmarketing

Een herziening van het huidige contact tussen de instellingen lijkt dan ook op zijn plaats, zoals Van Warmerdam benadrukte¹⁰⁶. In het huidige bestel is de marketingafdeling van de schouwburg eindverantwoordelijk voor het aanleren van de juiste “skills” bij het publiek, terwijl het gezelschap over de juiste informatie en kennis beschikt om die “skills” te kunnen

¹⁰³ Joostens 2012: 218

¹⁰⁴ Joostens 2012: 219

¹⁰⁵ Boorsma 2006: 85

¹⁰⁶ Video *Prikkelen of Pleasen*

bijbrengen. Hierbij is een open communicatie zeer belangrijk. Die heeft tot doel: “Not primarily directed towards the realization of goals but towards giving room to the intersubjective forming of opinions, judgements and meanings and coming to a mutual understanding of the situation.”¹⁰⁷

Een intensivering van de open communicatie waar Boorsma over spreekt, zou een mogelijke oplossing kunnen zijn voor de probleemstelling. Een actieve communicatie in kunstmarketing is het beste klimaat voor “leerprocessen”¹⁰⁸ tussen aanbod en publiek, maar ook voor de instellingen onderling. Door in de marketingcampagne een gelijkwaardige verantwoordelijkheid te realiseren, kunnen nieuwe initiatieven ontstaan en wordt het publiek op een efficiënte wijze aangesproken. Van Maanen noemt een dergelijke constructie “als een verhouding waarin gezelschap en accommodatie een dienst coproduceren.”¹⁰⁹

De uitwerking van deze actieve samenwerking, noem ik “coöperatieve kunstmarketing”. Het van Dale geeft voor coöperatief twee definities:

“1. op coöperatie, samenwerking gebaseerd

- *een coöperatieve bank*
- *afzet op coöperatieve basis*
- *coöperatief bouwen*
 - *in coöperatie*
- *coöperatieve winkelvereniging*

Vereniging die een of meer winkels opricht om de waren in het groot en daardoor goedkoper in te kopen, en waarvan de leden aandeel in de winst genieten

2. (van personen) geneigd, bereid tot medewerking

- *zich coöperatief opstellen*¹¹⁰

In deze definities wordt duidelijk dat alle activiteiten met een coöperatief karakter gericht zijn op een actieve samenwerking. Beide partijen zijn zich bewust van het belang van de onderlinge communicatie en zijn zij bereid hier moeite voor te doen. Een coöperatieve samenwerking heeft een gelijkwaardige relatie als vertrekpunt. Ook is in bovenstaande

¹⁰⁷ Boorsma, Miranda. ‘A Network Approach to Art Markets’. *Nordic Theatre Studies*. Nr. 14 (2001): 98

¹⁰⁸ Joostens 2012: 143

¹⁰⁹ Van Maanen. *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995*. 2009: 307

¹¹⁰ “Coöperatief”. *Dikke van Dale Online*. Utrecht: Van Dale Lexicografie, 2013

definities te zien, dat dit woord in verband wordt gebracht met organisaties met winstoogmerk. Aangezien ook voor een culturele instelling als non-profitorganisatie winst, in de vorm van efficiëntie, te halen is uit een dergelijke samenwerking, tracht ik deze term ook in dit veld te introduceren. Coöperatieve kunstmarketing presenteer ik als een mogelijk antwoord op de ongelijkheid in het distributieproces in de Nederlandse podiumkunsten.

In de definitie komen ook de wensen van Van Warmerdam samen. Zijn idee van het zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor kunstmarketing binnen het bestaande theaterbestel, zijn onder deze noemer samen te vatten. Zijn geloof was dat betere communicatie, uiteindelijk tot een nieuw publiek kon leiden. Hij wilde zich als gezelschap actief op stellen en al in een vroeg stadium het gesprek met de schouwburg aangaan. “Op de Bodem” is dan ook een interessante casus voor een analyse van coöperatieve kunstmarketing.

III Marketing: Op de Bodem

Sinds 2007 maakt Orkater zich hard voor jonge, talentvolle muziektheatermakers, die een plek zoeken om zich verder te ontwikkelen na het afronden van een acteurs- of regieopleiding. Omdat een stap naar de grote theatergezelschappen vaak moeilijk te maken is, biedt Orkater hen het Nieuwkomerstraject. Het belang van dit traject is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Corine Overvest, hoofd van het Nieuwkomerstraject, omschrijft dit als volgt: “Door het wegvallen van de productiehuisen neemt Orkater/De Nieuwkomers een nog belangrijkere plek in, in de ontwikkeling van jong talent. Bovendien biedt Orkater/De Nieuwkomers niet alleen ondersteuning bij het maken van een voorstelling maar ook bij de ontwikkeling ervan en de doorstroom naar de grote podia, de gelederen van Orkater of zelfstandigheid. Daarmee biedt de Nieuwkomers hét fundament voor de toekomstige generatie.”¹¹¹

Voor de afzet van de voorstellingen van de Nieuwkomers is Orkater samenwerkingen aangegaan met alliantiepartners; accommodaties die allemaal het belang van de doorstroom van nieuw talent hoog in het vaandel hebben staan. Voorbeelden daarvan zijn theaterhuizen als de Toneelschuur in Haarlem en Theater aan het Spui in Den Haag, maar ook festivals als de Parade en Theater de Boulevard in Den Bosch. Succesvolle voorbeelden hiervan zijn “Via Berlin” en “Lars Doberman” met hun voorstelling “Een Bebop Verhaal”.

Deze samenwerkingen tussen het gezelschap en de jonge theatermakers gaat verder dan het bieden van speelplekken en repetitieruimtes: “(..) Talentvolle jonge muziektheatermakers na hun opleiding de gelegenheid bieden om onder professionele begeleiding hun eigen artistieke signatuur te ontwikkelen en hen op weg te helpen naar de theaters en naar een nieuw publiek.”¹¹² Deze “eigen artistieke signatuur” moet wel stroken met het artistieke profiel van Orkater. Deze laat zich als volgt omschrijven: “Orkater staat voor het maken van nieuw geschreven en nieuw gecomponeerd muziektheater; geen musical, geen opera, geen operette, maar een eigentijdse muziektheatrale mengvorm.”¹¹³

Algemeen directeur Marc van Warmerdam en zakelijk leider Nicolien Lutjens van Orkater besloten in 2013 dat het Nieuwkomerstraject klaar was voor een volgende stap. Niet alleen moesten de talenten de kans krijgen om in het kleinezalencircuit hun voorstellingen te brengen, ook het spelen in de grote zalen wilde Orkater faciliteren. In een interview bepleitte

¹¹¹ Zie Bijlage I: 4

¹¹² Zie Bijlage I: 2

¹¹³ Zie Bijlage I: 1

Marc van Warmerdam de noodzaak van deze ontwikkeling: “Het is van groot belang dat we jonge mensen opleiden om de schouwburgen te bespelen. (..) Anders is daar straks geen man meer over.”¹¹⁴ Deze opmerking was tweeledig: niet alleen moesten jonge mensen de zalen bespelen, ook moest een jonger publiek zijn weg de schouwburgen zien te vinden.

De uitwerking van het idee werd de voorstelling “Op de Bodem”. Een voorstelling waarbij veertien jonge talenten, in de grote zalen van de schouwburgen werden geplaatst. Marc van Warmerdam prees het risico dat deze schouwburgen durfden te nemen: “Het is voor hen niet evident. Van buitenaf neemt de druk toe om steeds meer omzet te maken. Vooral de provincieschouwburgen kiezen daarom het liefst voor de veilige voorstellingen voor het grote publiek. Die staan immers garant voor de beste kaartverkoop. Hun programmeurs vragen ons bij het boeken al standaard welke grote namen we daarvoor meenemen.”¹¹⁵ Om grote risico’s te mijden, zocht de zakelijk leiding een vangnet. Ten eerste zochten zij naar een financiële dekking, om tegenvallende bezoekcijfers voor dit experiment op te vangen. Dit werd niet bij de nationale overheid in de vorm van subsidie gevonden, maar vloeide uiteindelijk uit de samenwerking met een particulier fonds, het Gieskes StrijbisFonds. Uit het profiel van het fonds is te lezen hoe perfect deze aansluit bij de wensen van Orkater:

“Wij zien steeds meer een verandering in het karakter van de aanvragen als gevolg van een terugtrekkende overheid, met name in de sector kunst en cultuur. Daar waar men in het verleden ondersteuning vroeg voor de uitvoering van een project of een institutionele bijdrage, zien we nu aanvragen die gericht zijn op cultureel ondernemerschap. Aanvragen betreffen in toenemende mate sales- en marketing inspanningen om op de lange termijn zelfstandig te kunnen voortbestaan. Het Fonds speelt in op deze veranderingen in het projecten landschap.”¹¹⁶

Ten tweede werd een actieve relatie met de schouwburgen aangegaan: “Voor de grote zaalvoorstelling Op de Bodem is een nieuwe en belangrijke alliantie aangegaan met de grote Nederlandse schouwburgen. De 33 grote zalen die de onbekende namen van De Nieuwkomers willen programmeren denken en werken actief mee aan de marketingcampagnes die de zalen vol moeten krijgen.”¹¹⁷

¹¹⁴ Beeckmans 2014

¹¹⁵ Beeckmans 2014

¹¹⁶ Zie Bijlage II: 7

¹¹⁷ Zie Bijlage I: 5

De actieve relatie met het publiek werd in verschillende fases opgebouwd. Ten eerste maakten Marc van Warmerdam en Nicolien Luttels een jaar voor de tournee een kennismakingsronde met de directeurs van de geïnteresseerde schouwburgen, om hen op de hoogte te brengen van de ideeën en hen de mogelijkheid te bieden om vanuit hun stad op de plannen te reageren. De volgende stap was een tweede tour langs de schouwburgen door het marketingteam van het gezelschap. Dit team sprak met de marketeers van de schouwburgen, ongeveer een half jaar voor de tournee van start zou gaan. De laatste fase was de communicatie, die tijdens de tournee zelf plaatsvond tussen het gezelschap en de marketingmedewerkers van de schouwburgen.

In de ambities wordt zichtbaar hoe Orkater met de schouwburgen vorm wilde geven aan het concept van coöperatieve kunstmarketing. Door gezamenlijk de marketingstrategie op te stellen, werd een gelijkwaardige relatie het vertrekpunt van de campagne. Ze stonden op dit gebied dan ook voor een grote uitdaging.

Ten eerste zorgde dit voor moeilijkheden in het bereiken van het juiste publiek. Zo kennen beide organisaties een achterban met een andere oorsprong en karakter. Zoals eerder vermeld werden de Nieuwkomers in vorige producties gepresenteerd in het kleinezalencircuit. Het profiel van het publiek paste hier goed bij. Zij tonen interesse voor nieuwe initiatieven en experimenteel theater. Het communiceren over dergelijke voorstellingen is vooral aan kleinere podia besteed. Anders is dit bij schouwburgen; het publiek van dit klassieke, traditionele theaterhuis heeft toch een andere profielschets, zoals blijkt uit de trend van “het kiezen voor ‘grote namen’ die het publiek al kent”¹¹⁸. In de subsidieaanvraag aan het fonds onderschrijft Orkater dit conflict: “Het publiek dat doorgaans naar de Nieuwkomers gaat bereik je niet alleen via de geijkte kanalen voor de grote schouwburgen.”¹¹⁹

Orkater verwachtte dit op te vangen door een sterke branding van hun merk: “Een ander probleem zou kunnen zijn dat veel Nieuwkomers nog onbekend zijn bij het publiek. Door het keurmerk Orkater vertrouwt het publiek op de artistieke kwaliteit.”¹²⁰ De strategie was dat dit doeltreffend zou worden ingezet in de marketingcampagne. Zo werd de voorstelling aangekondigd als een voorstelling van Orkater en niet van Orkater/De Nieuwkomers. Het moest als een volwaardig, volwassen voorstelling voor de grote zaal worden gezien. Ook kon de onbekendheid van de acteurs juist nieuwsgierigheid opwekken, dacht Van Warmerdam:

¹¹⁸ Freriks, Kester. ‘Meer grote namen en minder experiment in de theaters. *NRC Handelsblad*, 26.03.2011: 1

¹¹⁹ Zie Bijlage I: 4

¹²⁰ Zie Bijlage I: 4

“Het is heel bijzonder om als eerste nieuw talent te ontdekken. De leus ‘U kent niemand’ kan ook een unieke selling point zijn.”¹²¹

De tweede uitdaging had te maken met het bereiken van de doelgroep. Voor de voorstelling werd niet alleen ingezet op het aantrekken van een al bestaande achterban, maar ook werd er naar een “nieuw en breed publiek gezocht”¹²². Het artistiek team¹²³ bestond uit nieuwe theatermakers. De voorstelling richtte zich inhoudelijk, als artistiek, op publiek van dezelfde generatie.¹²⁴ Dit is niet de doelgroep die veel in de schouwburg te zien is: “Vooral onder jongeren verliezen de meer gecanoniseerde kunstvormen echter aan populariteit.”¹²⁵ werd al geconstateerd in de Cultuurindex, die verscheen in 2013. Daarom waren nieuwe marketingtechnieken noodzakelijk: “Uitgebreide en innovatieve marketingcampagnes die aansluiten bij de doelgroep en regio- en themagericht zijn. Het is een bekend fenomeen dat degenen die op het toneel staan overwegend een publiek trekken van hun eigen leeftijd (een jonge cabaretier +20, Freek de Jonge +60, Paul van Vliet +70). Orkater heeft de schouwburgen weten te overtuigen dat daar een belangrijke sleutel ligt voor de aanwas van het publiek. De jonge makers worden ook buiten de voorstellingen ruim ingezet bij previews, werkbezoeken, interviews e.d.”¹²⁶

Voor het bereiken van het publiek werkte Orkater dus met vier pijlers:

- Regelmatig en intensief contact tussen de marketingafdeling van Orkater en de schouwburgen
- Door “branding” het bestaande Orkaterpubliek en geïnteresseerden voor experimenteel theater bereiken
- De marketingcampagne moet aansluiting vinden bij de gekozen doelgroep door regionale en thematische campagnes
- “U kent niemand” als unieke selling point inzetten

¹²¹ Beeckmans 2014

¹²² Zie Bijlage I: 3

¹²³ Met ‘het team’ bedoel ik niet alleen de acteurs. Ook de regisseur (Michiel de Regt), schrijver (Oscar van Woensel) en componist (Erik van der Horst) van “Op de Bodem” kunnen in de categorie van jonge theatermakers worden geschaard. Ook zij zijn in relatief korte tijd voor de voorstelling afgestudeerd. Voor Erik van der Horst en Michiel de Regt geldt wel dat zij bekende bij Orkater zijn en met eerdere producties hebben meegewerkt.

¹²⁴ Beeckmans 2014

¹²⁵ Broek, Andries van den, Koen van Eijck. ‘Cultuurparticipatie: minder beoefening en consumptie’. *Boekman*. Jrg. 25. Nr. 97 (2013): 66

¹²⁶ Zie Bijlage I: 4

Met deze voorbereiding ging Orkater de “grote ontdekkingsstocht, voor zowel ons gezelschap, de makers, het theater, als het publiek”¹²⁷ aan. Dit sluit nauw aan bij de door Miranda Boorsma opgestelde criteria voor een overtuigende kunstmarketing binnen de podiumkunsten.¹²⁸ Door regio- en leeftijdsgebonden campagnes werd actief naar een relatie met het publiek gezocht en werd er gepoogd dit met nieuwe kijk te benaderen. De kennis van de positie van de organisatie in de sector komt naar voren door het besef van het belang van branding.

De werkwijze was ontwikkeld vanuit het marketingteam van Orkater. Maar de sterke relatie met de theaterhuizen, zorgden ervoor dat ook zij invloed konden uitoefenen op het proces. De uitgedachte plannen van het gezelschap, waren zelfs sterk afhankelijk van de medewerking van de marketeers van de schouwburgen. Voor de marketingcampagne waren er vier momenten, waarop de distributeurs invloed konden uitoefenen. Dit zijn de vier fases, waarin Orkater actief contact zocht:

- Kennismakinggesprek met de directeurs en programmeurs.
- Overlegronde met de marketeers van de schouwburgen.
- Uitvoering van de campagne.

Voor dit onderzoek, heb ik daar een contactmoment aan toegevoegd. Na afloop van de tournee heb ik een evaluatiemoment gerealiseerd met zestien van de achtentwintig betrokken schouwburgen. Dit was in het marketingplan van Orkater niet opgenomen. Een dergelijke evaluatie blijkt een relatief onbekend instrument in de kunstmarketing. De effecten van ingezette campagnes en acties worden niet of nauwelijks geëvalueerd. Vaak “blijft het onduidelijk in hoeverre zij de gewenste effecten teweegbrengen”.¹²⁹ Joostens beschrijft dit in haar analyse als volgt: “ook op dit gebied ontbreekt bij vrijwel alle onderzochte podia een gedegen systeem van evaluatie en effectmeting. Doordat het gevoerde beleid niet op basis van uitkomsten van dergelijke evaluaties kan worden bijgesteld, wordt het realiseren van een grotere efficiëntie en effectiviteit verhinderd.”¹³⁰ Boorsma stelt ook dat evaluatieonderzoek een onderbelicht instrument is in de culturele sector. Zij ziet vooral gebrek aan onderzoek, dat zich richt op de organisatiestructuur van een culturele instelling: “Although arts organizations want to implement arts marketing strategies for the viability of their organizations, they are

¹²⁷ Beeckmans 2014

¹²⁸ Zie hoofdstuk II: 19

¹²⁹ Joostens 2012: 226

¹³⁰ Joostens 2012: 226

not yet supported by a sophisticated understanding of the relationship between marketing decisions and organizational performance.”¹³¹ Veel evaluatieonderzoek is er gedaan door effectmetingen in kaartverkoop en bezoekersaantallen, maar het ontbreekt aan gedegen onderzoeken naar de werking van de organisatie. Verkoopcijfers hebben uiteindelijk weinig te doen, met de “artistic mission”¹³² die de organisatie wil nastreven.

Aan de hand van de aantekeningen van de gesprekken vooraf aan de tournee, mijn eigen kennis van het proces en de uitslagen van de evaluatie tracht ik in kaart te brengen, op welke manier de coöperatieve samenwerking vorm heeft gekregen. Het gaat mij vooral om het zo nauwkeurig mogelijk omschrijven van de relatie tussen de instellingen; meer dan dat ik de marketingcampagne zelf beschrijf. In elke fase ga ik op zoek naar de manier waarop het coöperatieve karakter vorm krijgt.

Voor de analyse van *coöperatieve kunstmarketing* bij “Op de Bodem” maak ik gebruik van drie hoofdargumenten voor een effectieve marketingcampagne die in de theorievorming naar voren komen. De eerste ontwikkeling is de *productfocus*. Zoals Boorsma benadrukt is het belangrijk dat culturele organisaties op zoek gaan nieuwe initiatieven voor het aantrekken van nieuw publiek, die niet direct in het artistiek product verborgen zitten. Daarnaast bespreek ik *branding*, als de manier waarop de organisatie zich beweegt in het veld en kijk ik naar de manier waarop gebruik wordt gemaakt van *segmentatie*.

¹³¹ Boorsma, Miranda. ‘Arts marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation. *The Journal of Arts Management, Law and Society*. Nr. 40 (2010): 298

¹³² Boorsma 2010: 298

IV Casestudy Op de Bodem

In dit hoofdstuk volgt een uitgebreide analyse van het marketingproces van “Op de Bodem”. Ik volg het proces in chronologische volgorde. De laatste fase in dit onderzoek is het kernpunt in de analyse. Dit aangezien niet van elke fase van het project evenveel informatie aanwezig is. Omdat de laatste fase, de evaluatie, veel kan vertellen over hoe het project is ervaren en ingezet, kan op deze manier toch een afgerond beeld van het proces gegeven worden.

Fase één: Kennismakinggesprek met de directeurs en programmeurs (medio 2013)

De eerste fase van het project was een bezoek aan de schouwburgen door de zakelijk leiding van Orkater, Marc van Warmerdam en Nicolien Luttels. De insteek van deze tournee was het overbrengen van het belang van het project. Daarbij werden ook de eerste schetsen gemaakt voor mogelijkheden van een marketingstrategie van het project. De gesprekken werden gevoerd met directeurs en programmeurs van schouwburgen in de volgende steden: Lelystad, Nijmegen, Gouda, Zaandam, Hoorn, Leiden, Arnhem, Breda, Enschede, IJmuiden, Drachten, Deventer, Den Haag, Amersfoort, Almere, Hoofddorp, Alphen aan de Rijn, Amsterdam, Haarlem, Den Bosch, Maastricht, Utrecht, Zoetermeer, Zwolle, Eindhoven, Delft en Leeuwarden. Alleen de programmeurs in Breda en Deventer besluiten uiteindelijk niet met Orkater in zee te gaan.

Branding & Segmentatie

In de gesprekken komt duidelijk naar voren dat de voorstelling, op dat moment nog zonder titel, zich niet gemakkelijk laat verkopen. In deze eerste gesprekken worden hiervoor initiatieven bedacht. Herkenbaarheid bevorderen is een terugkerend gespreksonderwerp. Dat zou al vroeg in de aanloop naar de voorstelling moeten gebeuren. Zo spreken ze van “een community” of een “Club Orkater” die moet ontstaan.¹³³

Branding komt ook terug in de manier waarop de schouwburgen hun eigen positie beschrijven. Zoals Boorsma aangaf is de wijze waarop de instelling ingebed is in het culturele veld, een graadmeter voor de bekendheid van deze instelling bij het publiek. De relatie met een jonger publiek blijkt niet erg sterk en ze zien dan ook moeilijkheden in het segmenteren dit mogelijke publiek. Zo dragen steden aan, dat deze doelgroep een kleine populatie in de stad betreft. Dit heeft er mee te maken dat in deze steden geen hogescholen of universiteiten zijn. Of ze kennen alleen een “zwarte kousen” opleiding in de stad.¹³⁴ Daarnaast zien zij

¹³³ Zie Bijlage III: 6 (Zwolle)

¹³⁴ Zie Bijlage III: 1 (Gouda)

weinig of geen verbondenheid tussen de schouwburgen en de doelgroep. Ook in steden met veel studenten, blijkt het vinden van een aansluiting met de betreffende leeftijdscategorie nog in de kinderschoenen te staan. Eerdere samenwerkingen met hogescholen worden “lastig”¹³⁵ genoemd. Ook zouden studenten zich niet aangetrokken voelen tot een bezoek aan de schouwburg. Zo doen studenten in Leiden “veel in verenigingsverband en hebben daarom weinig tijd voor andere dingen”¹³⁶ en richt de directie in Utrecht zich “meer op alumni dan op studenten. Die groep heeft meer tijd en geld”¹³⁷.

De aansluiting met de doelgroep moet vanuit een actieve werving van de schouwburgen ontstaan. In de brainstormsessies wordt vooral een interdisciplinair samenwerkingsverband met enthousiasme ontvangen.¹³⁸ In alle gesprekken wordt een samenwerking met een lokaal poppodium als een interessante invalshoek voor publiekswerving aangedragen door Van Warmerdam en Luttsels. Daarmee ontstaat een verdere segmentatie van het publiek: de bezoeker is in de leeftijdscategorie van achttien tot dertig jaar en heeft een muzikale interesse. Dit is een interessant gegeven als men kijkt naar de branding, maar ook naar “identificatie” die hiermee wordt gecreëerd. De identiteit van de schouwburg ontstaat door zich (actief) te verbinden aan anderen, tijdelijk of langdurig, doordat op die manier zijn eigen identiteit ook vorm aanneemt.¹³⁹ Omdat de directie weet dat de schouwburg niet de juiste uitstraling heeft voor het aantrekken van de gesegmenteerde doelgroep, hoopt hij door de relatie met de poppodia een jong, muzikaal imago uit te dragen.

Productfocus

Een andere oplossing voor het aantrekken van de doelgroep is door deze in een vroeg stadium bij het proces te betrekken. Hier ontstaat de coproducerende rol die Boorsma voorstaat. Zo wordt gesproken over het betrekken van studenten bij verschillende fases in het maakproces, zonder daarbij het artistieke proces te ondermijnen. Zo worden ideeën geopperd om het beoogd publiek te betrekken door hun “making of”¹⁴⁰ filmpjes te laten maken of om studenten een “marketingcase”¹⁴¹ te laten uitwerken. Ook het aanbieden van stageplekken¹⁴² en het

¹³⁵ Zie Bijlage III: 4 (Den Haag)

¹³⁶ Zie Bijlage III: 2

¹³⁷ Zie Bijlage III: 6

¹³⁸ Zie Bijlage III: 3 (Enschede)

¹³⁹ Hall, Stuart. ‘Who needs identity.’ *Questions of cultural identity*. Jrg. 16. Nr. 2 (1996): 19

¹⁴⁰ Zie Bijlage III: 1 (Lelystad)

¹⁴¹ Zie Bijlage III: 4 (Den Haag; Almere)

¹⁴² Zie Bijlage III: 4 (Almere)

bijwonen van repetities¹⁴³ worden als mogelijkheden aangedragen. Naast activiteiten waarbij van de doelgroep een actieve deelname wordt verwacht, worden ook de makers als een mogelijke troef in de marketing genoemd. Zo wordt een concert van de Kofferband (de muziekband die in de voorstelling meespeelt), na afloop van de voorstelling, als een mogelijke publiekstrekker geopperd.¹⁴⁴

Coöperatief karakter

De communicatie is open van aard. Zo ontstaat de sfeer die Boorsma voorzag voor een dergelijke samenwerking: Een communicatieve ruimte, waar een open uitwisseling van gedachten en ideeën plaatsvindt, zonder dat hierbij direct harde afspraken worden gemaakt.¹⁴⁵ Er kan worden aangenomen dat Orkater de eerste aanzetten in de brainstormsessies geeft. Dit omdat in alle steden dezelfde onderwerpen zijn aangesneden en er dus vanuit gegaan kan worden dat dit de input van het gezelschap moet zijn geweest. Overkoepelend werd in elke stad gesproken over het aantrekken van een jong publiek en mogelijke samenwerkingen met studenten en poppodia. De invulling van deze ideeën zal per stad verschillen; dit zal dan ook op lokaal niveau uitgewerkt moeten worden. Een verantwoordelijkheid die door zijn karakter logischerwijs bij de schouwburgmarketeers komt te liggen. Ondanks de bezwaren, is ook enthousiasme en daadkracht over het project te ontdekken in de reacties. Zo is men bereid “mankracht in te zetten voor de productie”¹⁴⁶. Toch is ook een meer gereserveerde houding zichtbaar: “Lastige plek qua publiek, maar willen er zeker voor gaan. Ambitie zal niet een volle zaal zijn, daar moet je realistisch in zijn.”¹⁴⁷ Duidelijk komt naar voren dat vooral het vinden van een gesegmenteerd publiek, een uitdaging zal gaan vormen. Maar tegelijkertijd worden ook vele creatieve invalshoeken voor de campagne bedacht.

Fase twee: Overlegronde met de marketeers (eind 2013)

In deze fase gingen de marketeers van de instellingen in overleg over de publiekswerving die zij samen op poten gingen zetten. Deze gesprekken vonden een half jaar voor de werkelijke tournee plaats. In de gedachtewisselingen zijn enkele ideeën te herkennen, die voortvloeien uit de eerste kennismakingsgesprekken. De format van de gesprekken sluit hier ook bij aan. Het is het marketingteam van Orkater wat de eerste aanzet geeft. Dan vraagt hij de schouwburgmarketeers hier naar eigen invulling op te reageren.

¹⁴³ Zie Bijlage III: 2 (Zaandam / Hoorn)

¹⁴⁴ Zie Bijlage III: 3 (Drachten)

¹⁴⁵ Boorsma 2001: 98

¹⁴⁶ Zie Bijlage III: 7 (Delft)

¹⁴⁷ Zie Bijlage III: 3 (Drachten)

In de gesprekken ontstaan mogelijke acties, die op een leuke manier aansluiten bij het thema van “Op de Bodem”. Daar in de voorstelling de personages zich in een hotel bevinden, worden ideeën geopperd als het “bedrukken van handdoeken”¹⁴⁸ en een “samenwerking met een restaurant en hotels” en een “Waar is het koffertje” zoekactie.¹⁴⁹ De communicatieve ruimte wordt in dat opzicht op een optimale manier benut, als een continue uitwisseling van informatie en creatieve gedachten.

Branding & Segmentatie

Het benaderen van de bedoelde leeftijdsgroep wordt expliciet besproken. Zo ontstaat het idee van “Social Media Ambassadeurs”, wat te herleiden is naar de “community”¹⁵⁰ uit de eerste gesprekken. Met de theatermarketeers werd afgesproken dat zij via hun eigen kanalen ambassadeurs zouden werven, die in hun stad informatie over de voorstelling in hun eigen netwerk verspreiden. Het profiel van deze ambassadeurs moest aansluiten bij de beoogde doelgroep: jong, interesse voor muziektheater en zij moesten een groot netwerk hebben op sociale media. Deze mensen waren voor de periode van werving tot de voorstelling officieel in “dienst” bij Orkater.

Hier krijgt het coöperatieve karakter van de samenwerking duidelijk vorm. Beide instellingen zetten in op hun eigen kracht. Zo maakt de marketeer van de distributeur optimaal gebruik van zijn kennis van het lokale publiek en maakt dit inzetbaar voor de producent. Door de ambassadeurs in hun doelgroep en stad een bewustwording van het merk Orkater en “Op de Bodem” te laten ontstaan, creëren ze een enthousiaste achterban voor de voorstelling.

Wel blijkt uit de notulen dat Orkater de uiteindelijke verantwoordelijkheid draagt voor dit project: “Theaters staan open voor de samenwerking met de ambassadeurs maar vraagt wel om een duidelijk profiel en een heldere taakverdeling.”¹⁵¹ Of ze gaan hier nog een stap verder in: “Het plan met de social media ambassadeurs is werkbaar mits Orkater de ambassadeurs aanlevert.”¹⁵²

Daarnaast is het idee van een verbintenis met het publiek van de stedelijke poppodia één van de pijlers in de gesprekken. Dit komt ook voort uit de kennismakingsronde. Uit de aantekeningen komt naar voren dat hier door de schouwburgen nog geen concrete plannen

¹⁴⁸ Zie Bijlage IV: 27

¹⁴⁹ Zie Bijlage IV: 16

¹⁵⁰ Zie hoofdstuk I: 32

¹⁵¹ Zie Bijlage IV: 20

¹⁵² Zie Bijlage IV: 26

over zijn gemaakt, doordat ze allemaal als mogelijke samenwerkingen worden aangekaart. Er zijn nog geen uitwerkingen van samenwerkingsverbanden zichtbaar in deze tweede fase.

Een derde gedachtewisseling over het bereiken van het publiek is het aantrekken van scholieren. De schouwburgmarketeers worden uitgedaagd hier voorstellen voor te doen. Dit blijkt lastig. Een half jaar van tevoren zou al “te laat” zijn en het budget van scholen zouden hiervoor te “minimaal” zijn¹⁵³. Een mogelijk lesbrief wekt meer enthousiasme. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor opnieuw bij Orkater: “De theaters ontvangen graag de lesbrief mits daar een duidelijk opdracht in staat en uitleg waarom het interessant is voor scholen, tevens belangrijk om profiel (5VWO) te vermelden, kortom er is behoefte aan duidelijke richtlijnen.”¹⁵⁴

Of de schouwburgmarketeers werkelijk openstaan voor een actieve campagne voor het vinden van het beoogde publiek is de vraag. Zij zien veel obstakels en moeilijkheden in de uitvoerbaarheid van de nieuwe initiatieven. De beste manier om plannen wel doorgang te laten vinden, is als Orkater hier een uitgewerkt plan voor presenteert, die de theaters alleen over hoeven te nemen. Er spreekt weinig vertrouwen uit de profielschets die de marketeers hebben van het publiek in de stad: “Vast publiek bezoekt nieuwe voorstellingen en nieuw publiek gaat alleen naar grote namen.”¹⁵⁵

Productfocus

Orkater doet in de gesprekken ook een handreiking voor mogelijke initiatieven, die inhoudelijk niet direct in contact staan met het artistiek product. Een te sterke productfocus is wat Joostens benoemt als een veelvoorkomend fenomeen binnen de kunstmarketing.¹⁵⁶ Een randprogramma wordt daarbij als voorbeeld genoemd. Dit roept wisselende reacties op. Zo zijn steden geïnteresseerd in afterparty's¹⁵⁷, muzikale optredens¹⁵⁸, een kijk achter de schermen¹⁵⁹ en speciale menu's bij lokale restaurants¹⁶⁰. Amsterdam zet vooral in op een premièrefeest (Stadsschouwburg Amsterdam) en dernièrefeest (de Meervaart) na de eerste en laatste voorstelling.¹⁶¹ Hoewel dit bruikbare ideeën zijn, treden deze nergens buiten de geijkte

¹⁵³ Zie Bijlage IV: 7

¹⁵⁴ Zie Bijlage IV: 21

¹⁵⁵ Zie Bijlage IV: 16

¹⁵⁶ Joostens 2012: 190

¹⁵⁷ Zie Bijlage IV: 1,10,12,13

¹⁵⁸ Zie Bijlage IV: 5

¹⁵⁹ Zie Bijlage IV: 5, 14

¹⁶⁰ Zie Bijlage IV: 1,15,21

¹⁶¹ Zie Bijlage IV: 17

paden. Vooral kleine gemeentes en steden gaan uit van een desinteresse van hun publiek voor extra initiatieven rondom de voorstelling. Zo is in het overleg met de theaters uit Noord-Holland¹⁶² te lezen: “Alkmaar geeft aan dat een randprogramma vaak veel energie kost en weinig effect heeft. Haarlem sluit zich daar bij aan en geeft aan geen ruimte te hebben, net als Velsen. Die theaters concentreren zich liever op de voorverkoop.”¹⁶³. Als er in de steden al over een publieksbijeenkomst wordt gesproken, komt dit vaak niet verder dan een inleiding of nagesprek voor of na de voorstelling¹⁶⁴. Eigen input van theaters is er nauwelijks, vaak sluit het gesprek met geen “aanvullende ideeën”.¹⁶⁵

Opvallend is dat echt nieuwe initiatieven nauwelijks vanuit de theaters komen. Plannen lijken pas werkelijkheid te kunnen worden als het gezelschap het voortouw neemt. Joostens liet in haar analyse al zien dat marketeers in de culturele sector “niet snel geneigd is nieuwe wegen in te slaan en in de traditionele opvattingen blijft steken.”¹⁶⁶ Zo ziet Enschede een afterparty graag voor zich, op één voorwaarde: “Ontwikkelt Orkater hiervoor een campagne?”¹⁶⁷

Branding & Samenwerking

Op drie punten wordt er gesproken over een samenwerkingsverband. Ten eerste is dat het werven van de Social Media Ambassadeurs, zoals eerder besproken. Ten tweede wordt er gesproken over de relatie tot de pers. Bijna alle theaters zien hierin een mogelijke verbetering. Ze bieden Orkater hun perslijst aan, zodat zij met eigen kennis en informatie de lokale media als de plaatselijke krant, radio en televisie kunnen benaderen. Door vanuit beide instellingen aandacht te vragen voor de voorstelling, wordt de kans op eventuele plaatsing vergroot. Deze kans wordt extra vergroot door dit te koppelen aan de acteurs en makers, die een binding met een bepaalde stad hebben.¹⁶⁸ Dit kan bijvoorbeeld zijn dat ze in de stad zijn geboren of in de stad hun studie hebben doorlopen. Hier wordt zo optimaal gebruik gemaakt van elkaars kennis; de schouwburgers gebruiken hun inbedding in de stad en het gezelschap gebruikt hun directe contact met de theatermakers.

Als laatste worden de verantwoordelijkheden duidelijk op papier gezet: de content die moet worden overgedragen, de deadlines die hieraan verbonden zijn en de mogelijke acties die in

¹⁶² De theaters in Amsterdam worden hier niet meegerekend. Deze hebben namelijk apart een gesprek gevoerd met de marketingmedewerkers van Orkater.

¹⁶³ Zie Bijlage IV: 1

¹⁶⁴ Zie Bijlage IV: 15

¹⁶⁵ Zie Bijlage IV: 8,13,22,24

¹⁶⁶ Joostens 2012: 231

¹⁶⁷ Zie Bijlage IV: 20

¹⁶⁸ Zie Bijlage IV: 24

de toekomst nog kunnen volgen. Wat hierbij opvalt, is de stelligheid van enkele theaters over het mogelijk fluctueren met de prijs, onder de noemer “Op de Bodem” prijzen. “Theaters geven in de regel helemaal geen kortingen meer op voorstellingen”¹⁶⁹ is het antwoord. Alleen voor studenten kan misschien in een later stadium een uitzondering gemaakt worden.

Hoewel er creatieve ideeën over tafel gaan, valt toch ook het statische karakter van de gesprekken op. Al snel wordt teruggevallen op traditionele afspraken in het distributieproces. Zo worden afspraken gemaakt over drukwerk aantallen voor posters en flyers. Volgens Kim Joostens een veelvoorkomend gegeven in de kunstmarketing: “Het idee dat marketing hetzelfde is als promotie is in deze sector nog steeds dominant.”¹⁷⁰ Daarnaast worden prognoses van bezoekersaantallen benoemd en overlegd. Door het merendeel van de theaters wordt een bezetting van zestig procent als “te ambitieus” of “niet haalbaar” aangemerkt.

Coöperatief karakter

Als ik het coöperatieve karakter van de samenwerking als uitgangspunt neem, vallen de gesprekken eigenlijk in twee kenmerken uiteen. Allereerst wordt er door het gezelschap ingezet op het opbouwen van een *gelijkwaardige* relatie. Deze verdeling gaat uit van het zo *efficiënt* mogelijk inzetten van kennis en informatie. Van de marketeers van de distributeur wordt hun *inbedding in de stad* maximaal benut, tegenover de *productkennis* van de producent. Dit komt naar voren in het beleid rondom de ‘Social Media Ambassadeurs’ en het delen van de lokale perslijsten. Daarnaast worden ook heldere afspraken gemaakt over content en materiaal die in de publiciteitscampagne gebruikt zullen worden. Op praktisch niveau wordt dus op een interessante wijze invulling gegeven aan de coöperativiteit.

Maar wat ook sterk in de notulen naar voren komt is de *terughoudendheid* die een groot aantal schouwburgers aannemen. “Lastig” wordt in bijna alle gesprekken als antwoord geformuleerd, bij de verschillende marketinginitiatieven die Orkater aandraagt. Als er al iets wordt ondernomen, moet het gezelschap hier duidelijke richtlijnen voor opstellen. Terwijl de instellingen dus gelijkwaardigheid nastreven, is er in werkelijkheid een meer scheve rolverdeling zichtbaar. De *passieve* rol van de distributeur, dwingt de producent een *actieve* rol op zich te nemen. Vergelijkend met de eerste gesprekken, die met de directeurs en programmeurs plaatsvond, is hier een andere uitgangspositie te herkennen. Waar in die

¹⁶⁹ Zie Bijlage IV: 24

¹⁷⁰ Joostens 2012: 224

communicatie het belang van de voorstelling nog door beide partijen werd erkend, heerst in de gesprekken op marketingniveau veel onduidelijkheid over het project.

Naar mijn idee is dit verschil te verklaren door het uitgebreide distributieproces van de schouwburg. Een probleem die ook in de analyse van Joostens wordt aangekaart. De onduidelijkheid wordt veroorzaakt doordat de marketeer van de schouwburg niet genoeg op de hoogte is van de artistieke keuzes van de directeur of programmeur. De marketeer zal daardoor bij voorstellingen geen afweging op basis van prioriteit of belang kunnen maken en daarom zijn traditionele technieken als afdoende beschouwen. In een dergelijk proces, is de marketingafdeling de laatste schakel in het distributieproces: “Uit de ingediende beleids- en marketingplannen is tevens af te leiden dat de marketingafdeling in veel gevallen nog altijd pas geraadpleegd wordt wanneer het artistieke programma al vaststaat. De meerderheid (74,0%) van de instellingen stelt eerst het programma samen, waarna de taak van de marketingafdeling hoofdzakelijk nog bestaat uit het last-minute verspreiden van promotiemateriaal.”¹⁷¹ Dit verklaart ook wat ik het statische karakter van de gesprekken noemde. Ook blijkt dit uit het feit dat er nog geen concrete uitwerkingen zijn gerealiseerd van de ideeën uit de eerste ronde, zoals samenwerkingsverbanden met poppodia.

Het lijkt alsof de marketeers van de schouwburgen moeite hebben de voorstelling te vertalen naar interessante, ludieke, of aantrekkelijke campagnes. Er is sprake van een “verstoorde communicatiestroom” binnen de distribuerende organisatie. Als ik dit vergelijk met het distributieproces van Van Maanen zie ik het volgende: de eerste fase, de “programming”-fase communiceert te weinig, met de laatste fase, de “marketing”-fase.¹⁷²

Fase drie: Uitvoering van de campagne met de marketeers (februari – mei 2014)

Tijdens deze fase moest de actieve samenwerking, waar in de afgelopen fases naar toe was gewerkt, zijn definitieve vorm krijgen. Voor de analyse van deze fase put ik uit mijn eigen ervaringen, die ik als stagiair van Orkater heb ondervonden in het contact met de schouwburgen.

Segmentatie

In het contact tussen marketeers van beide instellingen stond de beoogde doelgroep vooral centraal in het werven van de “Social Media Ambassadeurs”. Helaas had het creëren van deze “community” niet het gewenste effect. In de meeste steden hadden verschillende oproepen

¹⁷¹ Joostens 2012: 197

¹⁷² Van Maanen. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* 2009: 246

voor ‘jonge’ ambassadeurs, geen gehoor gekregen en uiteindelijk moest Orkater werken met elf ambassadeurs uit zeven verschillende steden. Deze groep had een grote diversiteit aan leeftijden en was dus niet representatief voor het profiel waar in de vacature op werd ingezet.

Branding

Orkater had voor de voorstelling inmiddels eigen publiciteitsmateriaal ontwikkeld. Zo was er een trailer en poster gemaakt en was er nieuw concept ontwikkeld onder de naam “OrkaterTV”. Hierin werden de acteurs, de regisseur, de muzikanten en andere medewerkers van het proces aan het publiek voorgesteld. Dit om het publiek handvatten, of “skills”¹⁷³, aan te leren om zich zo te kunnen identificeren met het project. Zo kreeg “Op de Bodem” al vroeg een eigen gezicht. Ook werd in een later stadium, de muziek van de voorstelling beschikbaar gesteld. Deze content werd via de eigen kanalen van Orkater verspreid, maar werd natuurlijk ook beschikbaar gesteld aan de schouwburgen als intermediair.

Tijdens de tournee moest het lokale karakter van de campagne invulling krijgen. Dit bleek ingewikkeld voor de schouwburgen. Wat het proces vermoeijekte, was het feit dat dit een nieuwe voorstelling betrof. Zowel een nieuwe tekst, als een nieuwe regie, nieuwe muziek en nieuwe acteurs. De leus van Van Warmerdam “U kent niemand” en het daarop aansluitende publiciteitsmateriaal, bleek voor de schouwburgmarketeers geen werkbare invalshoek om hun campagne mee in te kleden.

Hier is de discussie tussen een markoriëntatie- en productoriëntatievisie zichtbaar. Want hoewel Orkater zich erg aangetrokken voelden tot het materiaal wat beschikbaar was, bleken de marketeers van de schouwburgen dit gevoel niet te delen. Ze zochten naar de juiste vertaling naar het publiek, maar konden hier niet de juiste taal voor formuleren. Ze misten binding met artistiek product. Vooral omdat zij zelf te lang in het ongewisse bleven over de uiteindelijke artistieke ervaring. Uiteindelijk versterkte dit het passieve karakter aan de schouwburgzijde. Omdat zij zelf de vertaalslag niet konden maken, maakten zij zich afhankelijk van de publicitaire input vanuit Orkater. Dit was dit voor het karakter van de campagne niet gewenst: de campagne bleef zo steken in het presenteren van de artistieke waarden in plaats van het interesseren van het publiek voor die waarden. Dit had een negatief effect op de uiteindelijke samenwerking: veel onderling contact ging uiteindelijk over het plaatsen van de juiste foto’s, afleveringen van OrkaterTV of andere bestanden in de uitingen vanuit de schouwburgen.

¹⁷³ Boorsma 2006: 85

Ditzelfde probleem blijkt ook expliciet uit de werkwijze van de marketingafdeling van één van de steden. Om de marketingcampagne kracht bij te zetten, besloten de programmeur en de marketeer, de voorstelling al eerder in de tournee te bezoeken. Hun reacties waren heftig. Het artistiek product zou niet aansluiten bij de wens van de bezoekers van hun schouwburg. De toon was volgens hen veel te grof en gewelddadig. Het publiek, dat in de voorverkoop een kaart had aangeschaft, moest hier voor gewaarschuwd worden. Zij waren bang dat het publiek teleurgesteld zou worden in hun verwachtingspatroon. De voorstelling zou het publiek dat op de naam van Orkater een kaart had gekocht, zwaar teleurstellen, werd op voorhand besloten.

Voor Orkater was dit een onbegrijpelijke situatie. Een bezoeker weet immers nooit van tevoren precies wat hij kan verwachten. Daarnaast schuilt de kracht van het theater juist in het verrassingseffect: “Thus, artistic value emerges in the confrontation with an audience”¹⁷⁴. Het gaat om het los maken van een actieve reactie, in plaats van het waarmaken van verwachtingen: “To give meaning is not a matter of deduction, but is rather a matter of using imaginative powers.”¹⁷⁵ Uiteindelijk werd besloten een service-mail te sturen, waar de bezoekers nogmaals gewezen werden op de uitstaande publiciteit. Zo werden de toeschouwers in die stad op een positieve manier ingewijd in de voorstelling.

Samenwerking

De samenwerking bestond in deze fase vooral uit intensief telefonisch contact, waarbij telkens de campagne kon worden bijgestuurd. De theaters waren zich bewust van het aanwezige materiaal, de beoogde doelgroep en de mogelijkheden vanuit het gezelschap. Toch kwamen deze gesprekken vaak neer op het uitwisselen van praktische informatie, als het plaatsen van foto's.

De samenwerking werd sterk gekleurd door een teleurstellende ontwikkeling. De bezoekersaantallen bleven lang steken op een minimaal aantal. Een ontwikkeling, die aansloot bij het verwachtingspatroon van de schouwburgen. In plaats van dat dit als stimulans werkte om er harder aan te trekken, bleek de kaartverkoop juist de passieve houding in de hand te helpen. Zo transformeerde de marketingcampagne in een “uitverkoop.” Dit kwam uiteindelijk neer op last minuteacties in combinatie met het verlagen van prijzen. Dit is opvallend, aangezien de schouwburgen het in eerdere gesprekken niet als optie zagen om “Op de

¹⁷⁴ Boorsma 2006: 76

¹⁷⁵ Boorsma 2006: 78

Bodem” prijzen toe te passen. Een teleurstellende kaartverkoop blijkt een stimulans om die principes te laten varen.

Coöperatief karakter

In de derde fase wordt het coöperatieve karakter van de samenwerking vooral zichtbaar door het intensief telefonisch contact tussen de instellingen. Positief effect van dit contact was dat er een constante aandacht was over de voorstelling en veel publiciteit hierdoor doorgang wist te vinden. Zo was er veel aandacht in de lokale media door de gezamenlijke bijdrage hierin. Bovendien was het voor Orkater een manier om de marketingcampagne, zoals zij deze voor zich zagen, uit te laten voeren door de schouwburgen, door hen van de benodigde informatie te voorzien. Op praktisch niveau was er dan ook een ideale samenwerking, doordat er veel controle was over uit te zetten materiaal.

Toch bleek het contact tussen de instellingen niet verder te reiken dan het uitzetten van publicitaire hulpmiddelen. Hoofddargument hiervoor lijkt het gemis aan *binding* met de “artistic value”¹⁷⁶ bij de marketeers van de schouwburgen. Zij wisten daardoor geen juiste vertaling van de waarden naar hun regionale publiek te maken en maakten zich afhankelijk van de input van het gezelschap. Acties, die op lokaal niveau uitgevoerd moesten worden, zijn nauwelijks van de grond gekomen.

Fase vier: Evaluatie met marketeers (juni 2014- september 2014)

De vierde fase van het coöperatieve kunstmarketingtraject betreft de evaluatie met de marketeers. Zowel Boorsma en Joostens benadrukken het belang van een dergelijke afronding: “(..) it still lacks a clear link between the evaluation of arts marketing performance and mission achievement.”¹⁷⁷ Op het moment van evalueren is de tournee afgelopen en daarmee ook de marketingcampagne. Dat betekent dat op dat moment de uiteindelijke kaartverkoop bekend was. Uiteindelijk wist “Op de Bodem” niet een heel groot publiek te trekken. Dit was dan ook niet het uitgangspunt, maar in de ogen van de schouwburgmarketeers zal dit toch een belangrijke factor blijken. Zoals Boorsma constateert: “Audience numbers and financial results are thus generally considered proper indications for evaluating marketing effectiveness (..)”¹⁷⁸ Deze ontwikkeling kleurt de antwoorden van de marketeers tijdens de evaluatie. Dit zal ik in het analyseren van de gegevens meenemen.

¹⁷⁶ Boorsma 2006: 74

¹⁷⁷ Boorsma 2010: 300

¹⁷⁸ Boorsma 2010: 300

Voor de interviews heb ik gekozen voor een ‘half- of gedeeltelijk gestructureerd interview’¹⁷⁹. Voor mijn gegevens, was het nuttig om de gesprekken zo veel mogelijk te sturen. Dit om te voorkomen dat de evaluatie zich teveel zou richten op financiële uitkomsten. Aangezien ik de analyses van de vorige fases uitgevoerd heb, volgens een specifieke ‘lijst met topics’¹⁸⁰, heb ik dit ook als leidraad in de evaluatie toegepast, door de topics in heldere vragen te formuleren. Zo ‘liggen niet alleen de onderwerpen, maar ook de belangrijke vragen en in principe ook de volgorde vast.’¹⁸¹ De zes kernvragen, heb ik opgesteld aan de hand van de drie hoofdthema’s: branding, segmentatie en productfocus. De interviews heb ik telefonisch afgenomen. Dit omdat ik zo in korte tijd veel respondenten kon verzamelen door het hele land en ik rekening kon houden met het drukke werkschema van de marketeers.¹⁸² Het onderwerp was duidelijk ‘afgebakend’ en de respondenten waren ‘experts’ op dit gebied te noemen.¹⁸³

Uiteindelijk hebben marketeers uit zestien schouwburgen meegewerkt aan de evaluatie, van de achtentwintig uit de tournee. Hieronder volgen de steden en schouwburgen waar de respondenten werkzaam zijn:

- Alkmaar, Theater de Vest
- Alphen aan de Rijn, Theater Castellum
- Amersfoort, de Flint
- Arnhem, Music Sacrum
- Delft, Theater de Veste
- Den Bosch, Theater aan de Parade
- Den Haag, Koninklijke Schouwburg
- Drachten, Schouwburg de Lawei
- Eindhoven, Parktheater Eindhoven
- Groningen, Stadsschouwburg Groningen
- Haarlem, Stadsschouwburg Haarlem
- Leiden, Leidse Schouwburg
- Tilburg, Theaters Tilburg
- Utrecht, Stadsschouwburg Utrecht

¹⁷⁹ Baarda, Ben, M.P.M. de Goede, en Joop Teunissen. *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese, 2005: 230

¹⁸⁰ Baarda 2005: 234

¹⁸¹ Baarda 2005: 235

¹⁸² Baarda 2005: 244

¹⁸³ Baarda 2005: 244

- Zaandam, Zaantheater
- Zwolle, Odeon de Spiegel

De zes kernvragen heb ik als volgt geformuleerd:

- Hoe keek u van tevoren tegen dit project aan?
- Op welke manier heeft u geprobeerd de doelgroep te benaderen?
- Op welke manier speelde de naam van Orkater een rol in de publiciteit?
- Welke initiatieven zijn er rondom de voorstelling ontstaan?
- Hoe kijkt u terug op de actieve samenwerking tussen u en Orkater?
- Is in uw ogen het experiment mislukt of geslaagd? Waarom?

De antwoorden van de respondenten zal ik als een lopend verhaal bespreken. Daarmee bedoel ik dat ik de antwoorden niet expliciet bespreek, maar mij focus op de interessante uitkomsten en deze uitlicht. Dit doe ik, net als bij de vorige onderdelen, aan de hand van de thema's, maar breid dit uit met het thema: voorkennis. In deze fase staat de ervaring van de schouwburgmarketeers centraal, in tegenstelling tot de vorige drie fases, waar de communicatie vanuit het gezelschap geanalyseerd werd. Door de voorkennis in kaart te brengen, kan ik aantonen of de houding tegenover het project tijdens het proces veranderd is.

Voorkennis

De marketeers stonden overwegend positief tegenover dit experiment; elf schouwburgen van de zestien geven in de evaluatie aan dat zij vooraf zin hadden met “Op de Bodem” aan de slag te gaan. Deze reacties richten zich vooral op de ideologie van de voorstelling. Ze waren “enthousiast”¹⁸⁴ en het wordt een “verfrissend project” genoemd, in combinatie met het promoten van “jong talent”¹⁸⁵. Een andere respondent noemt het “goed en belangrijk”¹⁸⁶ dat een dergelijke voorstelling gemaakt wordt. Over het algemeen wordt het project als een “goed initiatief”¹⁸⁷ aangekaart. Dit is opvallend, omdat hieruit blijkt dat de marketeers wel degelijk op de hoogte waren van de achtergrond van de voorstelling. De “poging om jong talent in de Orkatertraditie te koppelen aan schouwburgen als de onze”¹⁸⁸, wordt belangrijk genoemd. De

¹⁸⁴ Zie Bijlage V: 2 (Delft; Den Haag; Drachten)

¹⁸⁵ Zie Bijlage V: 4 (Tilburg)

¹⁸⁶ Zie Bijlage V: 3 (Groningen)

¹⁸⁷ Zie Bijlage V: 1 (Amersfoort)

¹⁸⁸ Zie Bijlage V: 3 (Haarlem)

ideologie achter de voorstelling, lijkt dus doorgedrongen van de directie naar de marketingafdeling.

Eerder gaf ik aan dat door “verstoorde communicatiestromen” de marketeers juist weinig kennis van de voorstelling lijken te hebben. Dit is ook in de antwoorden te ontdekken. Bij het merendeel van de schouwburgen wordt het project als een “uitdaging”¹⁸⁹ of “spannend”¹⁹⁰ genoemd. Die uitdaging zit hem in het vertalen van de ideologie naar een marketingcampagne die daarbij past. Of eigenlijk dus het maken van een interpretatie van de artistieke keuze van de programmeur of directeur, op zo’n manier dat deze te begrijpen is door het publiek. Daar zit het knelpunt. De marketeers geven aan grote vraagtekens gezet te hebben bij het maken van een voorstelling in de “grote zaal” gericht op “jongeren”¹⁹¹. Een respondent geeft aan “behoudend” geweest te zijn over het bereik van de voorstelling. Over haar publiek meldt zij dat dit “toneelliefhebbers” zijn, maar wel voor “voorstellingen met een kop en een staart”; “experimenteel”¹⁹² doet het vaak minder goed. Het was bij voorbaat “een moeilijk te verkopen voorstelling”¹⁹³. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de zwaartekracht van het project bij het bereiken van het juiste publiek lag, maar dat er juist voor deze laatste schakel weinig begeleiding was. Opvallend is dat dit in de eerste overlegronde, door de directeuren werd erkend dat het publieksbereik het grootste probleem zou opleveren. Maar toch is hier intern geen oplossing voor gevonden. De “verstoorde communicatiestroom” krijgt vorm door het gebrek aan begeleiding bij de vertaling van de artistieke waarden naar het publiek. Dat er een toch een bepaalde “awareness” bij de marketeers is gecreëerd, is voor een groot deel te danken aan de marketingtour van Orkater. De respondenten geven aan dat door het gesprek met “collega’s”¹⁹⁴ de voorstelling “ging leven”¹⁹⁵.

Segmentatie

Zoals eerder besproken, verviel de marketingcampagne op veel punten in “traditionele opvattingen”,¹⁹⁶ wat het aantrekken van een nieuw publiek niet ten goede kwam. De segmentatie wordt door de theaters op verschillende manieren benaderd.

¹⁸⁹ Zie Bijlage V: 2 (Drachten), 3 (Eindhoven; Groningen), 4 (Zaandam)

¹⁹⁰ Zie Bijlage V: 4 (Zaandam), 5 (Zwolle)

¹⁹¹ Zie Bijlage V: 1 (Alkmaar)

¹⁹² Zie Bijlage V: 1 (Amersfoort)

¹⁹³ Zie Bijlage V: 2 (Den Haag), 5 (Zwolle)

¹⁹⁴ Zie Bijlage V: 4 (Utrecht)

¹⁹⁵ Zie Bijlage V: 1 (Alkmaar)

¹⁹⁶ Joostens 2012: 121

Ten eerste is daar de wijze waarop de marketeers zelf actief de doelgroep hebben benaderd. Uit de antwoorden blijkt dat hier vooral een al bekend netwerk voor is aangesproken. Ze noemen “conservatoria”¹⁹⁷, “culturele studentenorganisaties”¹⁹⁸, “muziekscholen”¹⁹⁹ en “kunstvakopleidingen”²⁰⁰. Ze spreken van weinig vertrouwen over het effect van het bereiken van studenten als doelgroep. Zo “probeert iedereen daaraan te trekken” en kennen zij al “veel aanbod”²⁰¹. “Studentenverenigingen zijn vaak al “te druk”²⁰². Een respondent geeft aan dat studenten “sowieso lastig”²⁰³ zijn. Of het is te wijten aan het feit dat deze leeftijdsgroep “commerciëler ingesteld”²⁰⁴ is. De moeilijke relatie met studenten, wordt mede beredeneerd vanuit een organisatorisch oogpunt: “Het vinden van aansluiting met de doelgroep mist tijd en mankracht.”²⁰⁵

Een tweede mogelijkheid voor het aantrekken van jonge bezoekers, zijn de scholieren. Ook hiermee is lastig contact te leggen, onderbouwen de schouwburgmarketeers. Hier ligt het probleem er vooral in dat dit via “docenten”²⁰⁶, of andere “contactpersonen”²⁰⁷ gecommuniceerd moet worden. Deze zullen de informatie op hun manier inzetten en vaak wordt het niet bij alle scholen “doorgezet”²⁰⁸. Daarnaast hebben grote scholen al “teveel partners”²⁰⁹ en moeten “scholen van tevoren intekenen”²¹⁰. Omdat over Op de Bodem weinig bekend was, was het moeilijk daarvoor in te tekenen. Daarnaast worden ook praktische bezwaren genoemd als de vakantieperiode²¹¹ of het feit dat er weinig jongeren in de regio wonen²¹².

In de manier waarop de doelgroep benaderd is, zijn inderdaad veel traditionele marketingtechnieken te herkennen. Zo hebben zij nieuwsbrieven ingezet, Huis-Aan-

¹⁹⁷ Zie Bijlage V: 2 (Den Haag)

¹⁹⁸ Zie Bijlage V: 2 (Den Haag)

¹⁹⁹ Zie Bijlage V: 2 (Drachten)

²⁰⁰ Zie Bijlage V: 3 (Groningen)

²⁰¹ Zie Bijlage V: 2 (Den Haag)

²⁰² Zie Bijlage V: 3 (Groningen)

²⁰³ Zie Bijlage V: 5 (Zwolle)

²⁰⁴ Zie Bijlage V: 2 (Arnhem)

²⁰⁵ Zie Bijlage V: 1 (Amersfoort)

²⁰⁶ Zie Bijlage V: 2 (Delft; Den Bosch)

²⁰⁷ Zie Bijlage V: 5 (Zwolle)

²⁰⁸ Zie Bijlage V: 5 (Zwolle)

²⁰⁹ Zie Bijlage V: 5 (Zwolle)

²¹⁰ Zie Bijlage V: 1 (Alphen a/d Rijn)

²¹¹ Zie Bijlage V: 4 (Tilburg)

²¹² Zie Bijlage V: 1 (Alphen a/d Rijn)

Huisbladen, persberichten en culturele agenda's²¹³. Ze spreken ook over het verspreiden van posters en flyers²¹⁴. Wat na bovenstaande opvalt, is dat door niemand echt nieuwe methoden zijn ontdekt of ingezet. Als men al spreekt over nieuwe marketing gaat het om “posten” van berichten op Facebook en Twitter²¹⁵. Door het wantrouwen in de jonge doelgroep, waar “Op de Bodem” op inzet, lijkt het enthousiasme waarmee het project aanvankelijk werd ontvangen, snel naar de achtergrond verdwenen. De marketeers werpen vanaf het begin van de campagne veel obstakels op voor het bereiken van studenten en/of scholieren, waardoor efficiënte en originele ideeën nooit de mogelijkheid tot bloei hebben gekregen. Waar een respondent dus spreekt over gebrek aan mankracht, zie ik ook een gebrek aan *wilskracht* en *vertrouwen*.

In eerdere gesprekken werden de Social Media Ambassadeurs en samenwerkingen met poppodia als aanknopingspunten in de campagne genoemd. Hiermee zijn zij “meteen aan de slag gegaan”, maar is “niemand gevonden”²¹⁶. Ook was het contact hierover “onduidelijk” en en bleek het werven van ambassadeurs voor deze voorstelling nog een “bridge to far”²¹⁷. Met één theater, namelijk de Veste in Alkmaar, is een samenwerking met een poppodium op poten gezet, in de vorm van een workshop in het theater voor muzikliefhebbers. Hierover zegt de desbetreffende marketeer dat dit door “tijdsgebrek”²¹⁸ niet de vorm heeft gekregen die het zou moeten hebben.

Productfocus

In het proces werd al snel zichtbaar, dat de “productorientatietheorie” hierop van toepassing was. Daarmee wil ik zeggen dat in de marketingstrategie de gebruiker ondergeschikt was aan het product.²¹⁹ Eerder bleek ook dat de marketeers weinig houvast hadden aan de artistieke intenties. In de evaluatie komt dit ook sterk naar voren. Het project wordt “mysterieus”²²⁰ genoemd en een marketeer voelde zich “wantrouwig”²²¹ tegenover de campagne. Ook was “op social media geen vertaling te maken naar het publiek”²²² en was de “focus en sfeer van

²¹³ Zie Bijlage V: 1 (Alkmaar), 3 (Groningen; Haarlem), 4 (Tilburg; Leiden)

²¹⁴ Zie Bijlage V: 2 (Drachten)

²¹⁵ Zie Bijlage V: 3 (Haarlem)

²¹⁶ Zie Bijlage V: 1 (Alkmaar)

²¹⁷ Zie Bijlage V: 1 (Alphen a/d Rijn)

²¹⁸ Zie Bijlage V: 1 (Alkmaar)

²¹⁹ Joostens 2012: 134-135

²²⁰ Zie Bijlage V: 1 (Alphen a/d Rijn)

²²¹ Zie Bijlage V: 2 (Arnhem)

²²² Zie Bijlage V: 2 (Arnhem)

de voorstelling vaag.”²²³ Op de vraag of er initiatieven rondom de voorstelling zijn ontstaan, geven de marketeers nauwelijks respons. Dit heeft er mee te maken, dat dit ook nauwelijks is gebeurd. De marketeers doen het niet slagen hiervan af met logistieke of praktische bezwaren²²⁴.

Twee respondenten geven hierover meer informatie. Zo spreekt een respondent van “miscommunicatie”²²⁵, aangezien zij er van uit ging dat de band van “Op de Bodem”, de Kofferband, een optreden zou verzorgen. Dit grijpt terug naar de tweede gesprekrondes, waar dergelijke ideeën in de “vrije ruimte” werden geopperd. In de uiteindelijke uitwerking van de campagne, heeft het idee geen concrete vorm kunnen krijgen. Zo is een unieke kans om een groter publiek te trekken verloren gegaan. Deze miscommunicatie is te herleiden naar een probleem in verantwoordelijkheid en tijd. Orkater heeft als producent niet proactief gehandeld en de schouwburg heeft Orkater te laat aangesproken op deze verantwoordelijkheid. Dit probleem had voorkomen kunnen worden, als het idee in een eerder stadium *concreet* was uitgewerkt, zowel door de producent als de distributeur.

Ten tweede is de reactie van de marketeer uit Tilburg interessant. Zij reageert als volgt op de vraag waarom er geen initiatieven rondom de voorstelling zijn ontstaan: “Bezoekcijfers waren daarvoor te laag.”²²⁶ Hier spreekt een visie, gericht op kwantitatieve gegevens. Hoewel de voorstelling meer aandacht op het gebied van marketing verdiende, werd door de distributeur juist de handen ervan af getrokken. Als uit de eerste prognoses de kaartverkoop achterblijft, *stimuleert* dit niet om de marketing kracht bij te zetten, maar werkt dit juist *demotiverend*. Dit sluit aan bij de “uitverkoop” die in de derde fase plaatsvond. Slechte bezoekcijfers beïnvloeden dus in de sterke mate de houding van de distributeur op de campagne.

Branding

In deze laatste fase blijkt dat branding een belangrijk component is geweest in de communicatie naar het publiek. Aangezien de marketeers moeilijk grip op de voorstelling wisten te krijgen, was het inzetten van de bekendheid van het merk Orkater een simpele, effectieve troef. Zo noemen de marketeers Orkater “bijna een keurmerk”²²⁷, een “sterk

²²³ Zie Bijlage V: 1 (Alphen a/d Rijn)

²²⁴ Zie Bijlage V: 2 (Arnhem; Den Bosch), 3 (Eindhoven)

²²⁵ Zie Bijlage V: 2 (Delft)

²²⁶ Zie Bijlage V: 4 (Tilburg)

²²⁷ Zie Bijlage V: 4 (Leiden)

merk”²²⁸, worden “eerdere voorstellingen die het goed doen”²²⁹ geroemd en is het een “trouw publiek”²³⁰ waar ze aanspraak op kunnen maken. Niet alleen eerdere voorstellingen, maar ook Orkater-acteurs en regisseurs²³¹ worden in de campagne in beeld gebracht, om herkenning bij de bezoekers op te wekken.

Deze ontwikkeling is te herleiden naar één van de hoofdargumenten van Boorsma. Als zij spreekt over artistieke communicatie is de bekendheid van de organisatie een variabele in de vraag of het publiek bereid is, zich aan de organisatie te binden.²³² De schouwburgmarketeers spelen hier handig op in. Door succesverhalen uit het verleden, te koppelen aan de nieuwe voorstelling, heeft deze een groter bereik. Toch is de vraag of op deze manier de juiste waarden worden gecommuniceerd naar het publiek. De leus “U kent niemand” die Van Warmerdam aan “Op de Bodem” verbond, strookt niet met het ‘verkopen’ van de voorstelling als een traditionele Orkater voorstelling. Het belang van het tonen van het jong talent wordt vervangen door het inzetten van bekende koppen. Op deze manier communiceren de organisaties conflicterende waarden naar het publiek, dat zijn “willing to co-create”²³³ verliest. Zo wordt onbewust *distantiëring* in de hand geholpen. Natuurlijk is het mogelijk om van koers te veranderen tijdens het marketingproces. Maar hierin is onderlinge communicatie essentieel, zodat de uitingen inhoudelijk op elkaar blijven aansluiten.

Coöperatief karakter

Het coöperatieve karakter van de communicatie tussen de instellingen, heeft bij alle schouwburgen een positieve connotatie. Ze noemen ze Orkater “een mega aanjager” die “ideeën en activiteiten stimuleert.”²³⁴ Daarnaast voelden ze een “persoonlijke betrokkenheid”²³⁵. Het is vooral de marketingronde langs de betrokken schouwburgen, ook wel de tweede fase, die een *bewustzijn* heeft weten te creëren. Het “overleg in vroeg stadium” is “niet voor niks”: “We moeten van elkaar leren”, “wisten waar we mee bezig waren en we wisten wie te benaderen.”²³⁶ Hierdoor kwam de voorstelling “boven in de agenda”²³⁷. Er

²²⁸ Zie Bijlage V: 1 (Alphen a/d Rijn)

²²⁹ Zie Bijlage V: 2 (Den Bosch)

²³⁰ Zie Bijlage V: 2 (Delft)

²³¹ Zie Bijlage V: 2 (Den Haag; Drachten)

²³² Boorsma 2006: 86

²³³ Boorsma 2006: 86

²³⁴ Zie Bijlage V: 3 (Groningen)

²³⁵ Zie Bijlage V: 2 (Drachten)

²³⁶ Zie Bijlage V: 1 (Alkmaar)

²³⁷ Zie Bijlage V: 4 (Utrecht)

wordt zelfs aangemerkt: “Deed iedereen het maar zo.”²³⁸ Het gesprek was ook prettig om een “gezicht te kunnen zien.”²³⁹

De uitwerking van deze samenwerking heeft wel nog wat haken en ogen, onderstrepen acht van de zestien schouwburgen. De overige zeven prijzen onder andere de “plezierige”²⁴⁰ werkhouding, de “goodwill”²⁴¹ en de “actie” vanuit gezelschap zelf²⁴². Prettig is het dat “de medewerkers communicatie van wanten weten”²⁴³. Uit de andere antwoorden kan ik vijf aandachtspunten opstellen, die binnen het kader van het coöperatieve samenwerken passen. Ten eerste benoemen ze de vele last-minute acties die de marketingcampagne overheersten. Door een algemene, “landelijke campagne”²⁴⁴ op te zetten, is het voor de marketeers van de schouwburgen veel inzichtelijker wat de mogelijkheden zijn. Daar zouden zij dan alleen maar op in hoeven te haken. Het zou de producent moeten zijn die de leiding neemt, door bijvoorbeeld een “brainstormsessie”²⁴⁵ met theaters. Een tweede verbetering vloeit hier direct uit voort. De producent moet zorgen dat de ideeën in die landelijke campagne, al in vroeg stadium concreet worden gemaakt. Zo’n “betere uitwerking”²⁴⁶ zorgt dat er reële tijd is deze ook daadwerkelijk uit te voeren. Ten derde moet de producent zich aandienen als controleur van de uitvoering van de plannen en een constante betrokkenheid tonen. Hij moet “theaters niet aan hun lot overlaten”²⁴⁷ en niet “zijn handen ervan af trekken”²⁴⁸. In die hoedanigheid moet hij ook duidelijkheid scheppen over de verdeling van de verantwoordelijkheden. Als laatste is hij eindverantwoordelijke over de afwikkeling van de campagne. Zo zou er bijvoorbeeld meer contact moeten zijn over de “effecten”²⁴⁹ van de campagne.

Uit bovenstaande wordt zichtbaar dat vanuit de distributeur veel overeenkomstige aanknopingspunten worden genoemd, die ik eerder in het onderzoek heb aangekaart. Wat ik eerder als de *passieve* houding van de schouwburgen aanmerkte, wordt nu omgekeerd tot een *leidinggevende* functie voor het gezelschap. Deze heeft een landelijke campagne uit te zetten

²³⁸ Zie Bijlage V: 1 (Amersfoort)

²³⁹ Zie Bijlage V: 2 (Den Bosch)

²⁴⁰ Zie Bijlage V: 4 (Tilburg)

²⁴¹ Zie Bijlage V: 2 (Drachten)

²⁴² Zie Bijlage V: 4 (Leiden)

²⁴³ Zie Bijlage V: 3 (Haarlem)

²⁴⁴ Zie Bijlage V: 1 (Amersfoort), 2 (Den Bosch; Den Haag)

²⁴⁵ Zie Bijlage V: 1 (Alkmaar; Amersfoort), 2 (Den Haag)

²⁴⁶ Zie Bijlage V: 1 (Amersfoort), 2 (Den Haag), 4 (Zaandam)

²⁴⁷ Zie Bijlage V: 2 (Arnhem)

²⁴⁸ Zie Bijlage V: 2 (Den Haag)

²⁴⁹ Zie Bijlage V: 1 (Amersfoort)

en controle te houden over de uitwerking en afwikkeling van de campagne. Vanuit dit standpunt lijkt het streven naar een gelijkwaardige relatie onmogelijk. Eerder wordt gestreefd naar hiërarchische verdeling. Uit de antwoorden van de marketeers blijkt hiervoor een verklaring. “Een impresariaat heeft tien tot twaalf voorstellingen per jaar, wij wel honderd”²⁵⁰ stelt één participant. De marketeers van de theaters hebben iedere paar dagen weer met een andere voorstelling en andere producenten of impresariaten te maken.²⁵¹ Om ‘boven in de agenda’ te komen, zal de producent zichzelf *zichtbaar* moeten maken. Eigenlijk moet de producent de distributeur als zijn eerste publiek beschouwen; hoe meer input de producent levert, hoe groter de kans dat de distributeur de benodigde *skills* eigen kan maken.

Het wel of niet slagen van het experiment, wordt door het gros afgelezen aan de hand van bezoekersaantallen. Toch is het mogelijk voor de marketeers om de coöperatieve samenwerking los te koppelen van de kwantitatieve opbrengsten van de voorstelling. Zo noemen ze voorstelling in “bezoekcijfers niet geslaagd, maar zeker wel in de samenwerking.”²⁵² De input van het gezelschap blijkt hierin doorslaggevend. Hij construeert, vormt en houdt het *gezicht* van de voorstelling in stand. Hoewel een gelijkwaardige relatie tussen beide instellingen in het distributieproces dus een illusie blijkt, kan het in stand houden van deze utopie wel tot nieuwe inzichten in de kunstmarketing leiden. “De ervaring moet hetzelfde zijn.”²⁵³

De marginale rol die de schouwburg zichzelf daarmee toedicht, zet wel vraagtekens bij zijn taak als intermediair. Gezien hij de contacten met het publiek, liever inhoudelijk laat invullen door de producent, lijkt hij zichzelf steeds meer uit het veld weg te cijferen en neemt het gezelschap deze rol steeds directer over. Toch hoeft dit niet een negatieve ontwikkeling te zijn. Door zich te focussen op een sterkere inbedding en vernetwerking in de stad en met het lokale publiek, het afwickelen van de praktische uitwerking van de aangedragen ideeën, maar vooral op de esthetische communicatie die uiteindelijk in zijn huis zal plaatsvinden, maakt hij optimaal gebruik van de minimale middelen en tijd die hij heeft.

²⁵⁰ Zie Bijlage V: 1 (Alphen a/d Rijn)

²⁵¹ Zie Bijlage V: 5 (Zwolle)

²⁵² Zie Bijlage V: 2 (Drachten)

²⁵³ Zie Bijlage V: 2 (Den Haag)

Conclusie

In het debat “Prikkelen of Pleasen” werd in 2013 de relatie van het Nederlands theaterbestel met zijn publiek centraal gesteld, direct na de grote bezuinigingen van Halbe Zijlstra. Marc van Warmerdam, directeur van muziektheatergezelschap Orkater, erkende in het debat de moeilijke relatie van het gesubsidieerde theatercircuit met zijn publiek. Toch zag hij binnen het bestaande kunstenveld mogelijke oplossingen voor dit probleem. Vooral een betere samenwerking en communicatie tussen de instellingen zou een nieuw publiek kunnen opleveren. Cultuurmarketing, als de troef in het bereiken van een nieuw publiek, moest in die communicatie centraal staan. De uitwerking van dit idee werd de voorstelling “Op de Bodem”, waarbij een actieve relatie tussen schouwburg en gezelschap in de marketingcampagne werd gerealiseerd.

In dit onderzoek heb ik die samenwerking geanalyseerd. Dit heb ik gedaan aan de hand van de volgende hoofdvraag:

Op welke manier kan een actieve samenwerking tussen schouwburg en gezelschap op het gebied van kunstmarketing vorm gegeven worden?

Ter voorbereiding van deze analyse gaf ik eerst een historisch overzicht van de gespannen relatie tussen gezelschap, schouwburg, zijn publiek en de overheid. De geschiedenis laat zien hoe de overheid de moeilijke relatie tussen de theatersector en zijn publiek in de hand heeft geholpen. In de jaren na Aktie Tomaat vieren experiment en de vrijheid van het maken hoogtij en neemt het aantal gesubsidieerde makers in het bestel explosief toe. Door het subsidiëren van die nieuwe initiatieven, is er in Nederland een cultuurbeleid ontstaan die zich vooral interesseert voor theatermakers en minder voor hun connectie met de theateraccommodaties. In de jaren '80 vindt een overgang plaats in het cultuurbeleid. Met de “nieuwe verzakelijking” wordt de focus van het overheid steeds meer gericht op het publieksbereik en het samenbrengen van de distributieprocessen.

Het wetenschappelijk debat toont aan hoe distributeurs in de theatersector verantwoordelijk worden gesteld voor het opbouwen van een continue relatie met het publiek. Aan de hand van de distributiemodel van Hans van Maanen heb ik aangetoond welke processen zowel de distributeur als de producent doorlopen en hoe dit de samenwerking en verantwoordelijkheid lijkt te bepalen. Critici benadrukken het belang van de schouwburg als intermediair, als schakel tussen het publiek en de theatermakers. Hij heeft de juiste kennis van zijn publiek en

kan de artistieke waarden op de juiste manier voor hen vertalen, Ook is het de plek, waar de interactie met het publiek zal gaan plaatsvinden.

Het samenwerkingsverband tussen schouwburg en gezelschap wordt door twee factoren bemoeilijkt. Ten eerste is er een verschil in visie op het benaderen van het publiek. De producenten hebben in ons land een relatief autonome positie in het creëren van een artistiek product. Zij geloven erin dat de waarden die het kunstobject in zich draagt, sterk genoeg zijn om te kunnen communiceren met een daarvoor geschikt publiek. Dit wordt in de theorie een “productgeoriënteerde visie” genoemd. Toch bestaat er altijd nog een afhankelijkheidsrelatie met de afzetplekken voor zijn voorstellingen. Deze distributeur neemt steeds meer het publiek als uitgangspunt in zijn keuzes en houdt er een “marktgeoriënteerde visie” op na. Het publiek transformeert van kunstliefhebber, die geïnteresseerd is in verschillende verschijningsvormen in het theater, naar een artiest, die zelf bepaalt wat hij wel of niet wilt zien.

Daarnaast is er een verschil door hun positie in het distributieproces. De marketingafdeling van de schouwburg is de laatste schakel. Hij wordt geconfronteerd met artistieke keuzes die in de “programming” fases zijn gemaakt en dient deze op een begrijpelijke en aantrekkelijke manier te vertalen. Iedere voorstelling vraagt weer om een eigen publiek, die hij moet zien te kaderen en aanspreken door middel van “segmentatie”.

De theorievorming in de kunstmarketing biedt aanknopingspunten voor het vinden van een middenweg voor deze tegenstelling. Dit heeft vooral ten doel een manier te vinden om het publiek deel te maken van het proces, zonder dat hierbij aan vrijheid van artistieke productie moet worden ingeboet. Dit is wat Kim Joostens de “Extended Definition of the Service” noemt.

In de theorie van Miranda Boorsma komen drie richtlijnen voor een effectieve marketingstrategie naar voren: een actieve relatie met het publiek, kennis van de positie van de organisatie in de culturele sector en een nieuwe kijk op de marketingactiviteiten voor het vinden van een nieuw publiek. Een goede marketingcampagne zorgt ervoor, dat het publiek de juiste *skills* worden aangeleerd, zodat zij zich kunnen identificeren met de artistieke waarden die worden uitgedragen. Een open communicatie tussen gezelschap en schouwburg is daarom wenselijk. Een betere verdeling van de krachten kan efficiëntie bevorderen. Voor een uitwerking van deze methode introduceerde ik de term “coöperatieve kunstmarketing”. Dit gaat uit van een samenwerking waarbij naast open communicatie, ook een gelijkwaardige relatie en verantwoordelijkheid wordt gerealiseerd.

De marketingcampagne van “Op de Bodem” geeft inzicht in de manier waarop een coöperatieve kunstmarketing vorm krijgt. De voorstelling, die jong talent combineerde met de grote zalen in de schouwburgen, was een spannend experiment. Door Orkater werden achtentwintig schouwburgen gevraagd voor steun bij dit project. Mijn analyse van deze campagne richtte zich op vijf hoofdthema’s die aansluiten bij de theorie: voorkennis, segmentatie, branding, productfocus en samenwerking.

De afgenomen interviews met de schouwburgmarketeers tonen een belangrijk verschil in benadering van beide instellingen. De crux in samenwerking in kunstmarketing is het gebrek aan evenwicht tussen de verwachtingen van de instellingen. Het gezelschap ziet de schouwburg als zijn doorgeefluik naar het publiek, een rol die hem als intermediair op het lijf geschreven is. De verwachting van het gezelschap is dat de schouwburg de aangeboden input, op een juiste manier kan communiceren naar het publiek. Waar het gezelschap de eerste aanzet kan geven, is het aan de schouwburg hiervan een geschikte vertaling en interpretatie van te maken.

Toch ziet de schouwburg zijn rol vooral als passief. Waar het gezelschap het cultureel kapitaal bezit als producent van een voorstelling, wordt van de marketingafdeling van de schouwburg verwacht hier een passende vertaling van te maken. Maar zij kunnen zich dit kapitaal niet eigen maken, waardoor het maken van een juiste vertaalslag mislukt. Het is daarom dat zij graag het gezelschap de leiding zien nemen in het opzetten en bedenken van initiatieven. Op die manier kunnen zij hun taak minimaliseren tot het uitvoeren van de uitgezette plannen, waardoor daaruit maximale winst te halen is. Zo blijft de schouwburg dus uiteindelijk wel intermediair, maar wordt deze functie inhoudelijk ingekleurd door het gezelschap en zijn kennis van het artistieke proces. Deze zienswijze levert geen gelijkwaardige relatie op, maar vraagt van het gezelschap een leidinggevende rol.

Hoewel dus niet van een evenredige verantwoordelijkheid kan worden gesproken, kan het in stand houden van het idee van een dergelijke relatie wel tot nieuwe inzichten leiden. Op het moment dat het gezelschap bewijst dat hij het voortouw neemt, motiveert dit de schouwburgmarketeers om ook extra inzet te tonen. Op die manier wordt het mogelijk, om een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden te waarborgen en zo op een efficiënte manier te bereiken wat beide instellingen najagen: het aantrekken van een nieuw, geïnteresseerd publiek. Het gezelschap, als aanjager van ideeën, heeft hiervoor verschillende troeven in handen.

- Ten eerste moet hij trachten om in een vroeg stadium *binding* te creëren tussen de schouwburgmarketeers en het project. Oftewel, het gezelschap moet zijn eigen *branding* realiseren naar de distributeur. De marketeers moeten zich kunnen identificeren met zowel het artistiek product, het gezelschap en de marketingafdeling zelf. Op het moment dat alle drie deze onderdelen letterlijk en figuurlijk een *gezicht* krijgen, is er meer wilskracht bij de schouwburg om deze naar het publiek te brengen. Schouwburgen moeten, net als het publiek, de juiste *skills* geleerd worden. Vertrouwen in de samenwerking staat hierin centraal: er moet een continue uitwisseling van informatie kunnen plaatsvinden, het contact moet intensief zijn en deze moet een *persoonlijk* karakter hebben. Een bezoek brengen aan de schouwburgen door middel van een “brainstormsessie” is hiervan een concreet en effectief voorbeeld.
- Deze *binding* is ook afhankelijk van de positie van de marketingafdeling binnen de instelling zelf. Ook binnen zijn eigen organisatie moet de afdeling een prominente rol krijgen. Vanaf het eerste stadium, de “programming”-fase, moet hij betrokken worden bij de beslissingen. Alleen dan, kan hij de keuze voor het programmeren van een bepaalde voorstelling, begrijpelijk maken voor het publiek. Dit omdat hij zelf meer kennis heeft, maar ook omdat hij dan meer begeleiding in het gehele proces kan verwachten van bijvoorbeeld de directeuren of programmeurs.
- De communicatie moet in het eerste stadium open van aard zijn. Daarmee bedoel ik dat er een vrije ruimte moet ontstaan waar ideeën en gedachten uitgewisseld kunnen worden. Toch moet deze broedplaats een korte termijn kennen. Het gezelschap dient de *bundeling van ideeën*, snel in *concrete plannen* om te zetten. Op die manier is de kans groot dat deze plannen uitvoerbaar worden. Op het moment dat deze tijdens de tournee worden gerealiseerd, verzanden de ideeën door gebrek aan tijd en organisatie. Deze concrete ideeën dienen zo geformuleerd te worden, dat deze op *landelijke schaal* kunnen worden uitgevoerd. Deze eenheid geeft vertrouwen en duidelijkheid over het project.
- De *concretisering* van de ideeën heeft in grote lijn te maken met het verschil in visie tussen de instellingen. Waar de schouwburg aantoonbaar zijn principes eerder laat varen om het publiek aan zich te binden, beschermt het gezelschap standvastig zijn artistieke product. Maar door deze tegenstelling te erkennen, kan dit worden ingezet

als een duidelijke taakverdeling: maak het gezelschap verantwoordelijk voor het inhoudelijke, artistieke deel van de campagne. De rol van de schouwburg kan dan gereduceerd worden tot het invullen hiervan op pragmatische zin. Hierdoor kan hij zich toelagen op het verbeteren van zijn vernetwerking en inbedding in zijn stad. Lokale verbinden zijn vaak nog niet structureel van aard.

- Als rode draad in hun marketingcampagne zijn de schouwburgmarketeers op zoek naar *herkenbaarheid* voor het publiek. Als gezelschap heeft men de macht om dit vorm te geven. Op het moment dat deze door de marketeers van de schouwburgen zelf worden geformuleerd, kunnen conflicterende waarden naar het publiek worden gecommuniceerd.
- Voor de efficiëntie van deze samenwerking moeten effecten niet tijdens het proces worden afgelezen aan de hand van *kwantitatieve gegevens*. Lage bezoekcijfers, moeten geen rem zijn in de initiatieven in de campagne. De inspanningen kunnen ook voor samenwerkingen in de toekomst effect hebben. Lage bezoekersaantallen moeten niet de productiviteit negatief beïnvloeden. Om vruchtbare samenwerkingen in de toekomst te garanderen, is daarnaast een *evaluatie* van het marketingproces essentieel. Ook deze evaluatie moet niet afgelezen worden aan de hand van bezoekcijfers, maar moet de aard van de samenwerking als uitgangspunt nemen. Daarmee bedoel ik dat hieruit aanknopingspunten moeten worden gevormd, die houvast bieden voor een relatie op lange termijn.

Maar voor het vinden van een werkelijk nieuw publiek, is een gezamenlijke investering vereist die verder reikt dan bovenstaande ideeën. Uit mijn onderzoek blijkt dat de schouwburgmarketeers zeer huiverig en argwanend zijn over het vinden van nieuwe groepen bezoekers. Zij zien het karakter van hun publiek onveranderlijk en blijven daardoor vastgeroest zitten in traditionele marketingtechnieken. Aan de rol van intermediair, die hem door zijn positie in het veld is ingegeven, lijkt hij niet meer te kunnen voldoen. Verlangend kijkt hij dan ook naar de gezelschappen om deze functie opnieuw invulling te geven. Een gezelschap als Orkater is zich bewust van branding, weet zelf steeds directer zijn publiek aan zich te binden en heeft de tijd en middelen om het publiek coproductent te maken van het artistiek proces. Maar net zo afhankelijk als hij is van zijn publiek, is hij dat ook van de schouwburg als instituut. Het gezelschap moet zichzelf dus eigenlijk dubbel verkopen: niet alleen moet hij zijn bezoekers aantrekken, maar ook de schouwburg moet hij ook beschouwen

als *coproducent* in zijn marketingcampagne. Kortom, de partners in marketing spelen dus eigenlijk onderling hetzelfde spel als dat zij spelen met het publiek, alleen bepaalt het gezelschap in dit spel de regels.

Vervolgonderzoek

In deze scriptie heb ik een eerste aanzet gedaan tot het herformuleren van het marketingproces in de Nederlandse theatersector. Door uit te gaan van een actieve samenwerking heb ik de term “coöperatieve kunstmarketing” gecreëerd. Deze krijgt vorm door een gedeelde verantwoordelijkheid in de kunstmarketing. In mijn conclusie heb ik enkele handreikingen gedaan om een format voor een dergelijke samenwerking te ontwikkelen.

Maar om te zien hoe effectief dit format in de podiumkunsten werkelijk is, is vervolgonderzoek noodzakelijk. De casestudy waar ik in dit onderzoek gebruik van maak, is de eerste samenwerking die in een dergelijk profiel past en zo gedetailleerd in beeld is gebracht. Aangezien ik in dit onderzoek gebruik maak van één specifiek samenwerkingsverband, is dit een onderzoek op kleine schaal te noemen.

Door het format toe te passen op toekomstige samenwerkingen tussen gezelschap en schouwburg, kan duidelijk worden of dit werkelijk een efficiënte werkwijze voor langere termijn kan opleveren. Door de casestudy uit te breiden met meerdere samenwerkingsverbanden, kan het vergelijken van die relaties ook weer nieuwe inzichten verschaffen.

Daarnaast heb ik ook mijn vraagtekens gezet bij de rol van schouwburg als intermediair. De vraag is in hoeverre hij deze functie werkelijk bekleedt. Het theaterpubliek lijkt zich meer te kunnen binden met de theatermakers en –gezelschappen en deze weten zelf dit publiek ook steeds beter te vinden. De manier waarop de intermediaire functie van dit theaterinstituut lijkt te verdwijnen kan een interessante invalshoek zijn, voor een uitgebreid onderzoek naar de rol van de schouwburg in het huidige kunstenveld.

Bibliografie

Publicaties:

- Adams, Thijs, Frans Hoefnagel. *Kunstbeleid in tijden van cholera*. Amsterdam: Van Gennep, 2012
- Baarda, Ben, M.P.M. de Goede, en Joop Teunissen. *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese, 2005.
- Boekman, Emanuel. *Overheid en Kunst in Nederland*. Amsterdam: Van Gennep, 1989
- Idema, Johan, Simon van den Berg. *Matchmaker tussen cultuur en publiek. De cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw*, september 2011
- Joostens, Kim. *Kunst & Klant in de Nederlandse Podiumkunsten. Naar een betere ruil van waarden tussen aanbieders en publiek*. Diss. Rijksuniversiteit Groningen, 2012
- Ligthart, Pieter. *Toneelbeleid in Nederland vanaf 1950 : subsidiering en advisering*. Amsterdam: Boekmanstichting, 1988
- Maanen, Hans van. *How to study the art worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2009
- Maanen, Hans van. *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 1997
- Mulder, Ruurd. *De kunst van cultuurmarketing*. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2013
- Noordman, Theodorus Bernardus Jozef. *Cultuurmarketing*. Den Haag: Reed Business, 2007
- Pots, Paul. *Cultuur, koningen en democraten. Overheid en cultuur in Nederland*. Nijmegen: SUN, 2000
- Vecht, Nathan. *Een eerlijk mens*. Amsterdam: De Nieuwe Toneelbibliotheek, 2013

Artikelen:

- Amels, Wim. 'De kunstsector is eerder het mongoloïde broertje van cultuur'. *De Volkskrant*, 31.08.2013 <<http://www.volkskrant.nl/recensies/de-kunstsector-is-eerder-het-mongoloide-broertje-van-cultuur~a3501107/>>
- Beeckmans, Joke. 'Op de bodem': een grote ontdekkingsstocht voor Orkater'. *Rechtenvrij interview*. 2014 <<http://www.eempodium.nl/amersfoort/op-de-bodem-een-grote-ontdekkingsstocht-voor-orkater/>>
- Beerda, Hendrik. 'De sterke merkkracht van cultuur.' *Boekman*. Jrg. 25. Nr. 97 (2013): p 99-103

- Boorsma, Miranda. 'Arts marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation.' *The Journal of Arts Management, Law and Society*. Nr. 40 (2010): p 297-317
- Boorsma, Miranda. 'A strategic logic for the arts. Integrating customer value and artistic objectives.' *International Journal of Cultural Policy*. Jrg. 12. Nummer 1 (2006): p 73-92
- Boorsma, Miranda. Arts marketing and the societal functioning of the arts: The case of the subsidised dramatic arts in The Netherlands. *International Journal of Cultural Policy*. Jrg. 8. Nr. 1 (2002): p 65-74
- Boorsma, Miranda. 'A Network Approach to Art Markets'. *Nordic Theatre Studies*. Nr. 14 (2001): 92-108.
- Broek, Andries van den, Koen van Eijck. 'Cultuurparticipatie: minder beoefening en consumptie'. *Boekman*. Jrg. 25. Nr. 97 (2013): p. 66-72
- Colbert, François. 'Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations.' *International Journal of Arts Management*. Jrg. 12. Nr 1 (2009): p 14-20
- "Coöperatief". *Dikke van Dale Online*. Utrecht: Van Dale Lexicografie, 2013
- Freriks, Kester. 'De regionale schouwburg als verleider.' *NRC Handelsblad*, 12.01.2012: p. 7
- Freriks, Kester. 'Meer grote namen en minder experiment in de theaters. *NRC Handelsblad*, 26.03.2011: p.1
- Hall, Stuart. 'Who needs identity.' *Questions of cultural identity*. Jrg. 16. Nr. 2 (1996): 1-17.
- Heteren, Lucia van. 'Proloog: hoe de tomaat tot rijping kwam.' *TM*. Jrg. 13. Nr. 6 (september 2009): p. 98-101
- Idema, Johan. *Koers Kunst: matchmaker tussen kunst en publiek*, Jrg. 23. Nr. 89 (2011): p 14-23
- Kammer, Claudia, Daan van Lent. 'Meer theaters, minder bezoek.' *NRC Handelsblad*, 15.05.2014: p. 1
- Meijers, Constant. 'Thomas Oberender spreekt Staat van het Theater' *Theaterkrant*, 10.07.2014 <<http://www.theaterkrant.nl/nieuws/thomas-oberender-spreekt-staat-van-het-theater/>>
- Twaalfhoven, Anita. 'Keerpunt of breekpunt?' *Boekman*. Jrg. 23. Nr. 89 (2011) p: 6-13

Debat:

- *Nieuwe visie cultuurbeleid*. Commissievergadering Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Tweede Kamer. Den Haag, 16.09.2014
- *Prikkelen of Pleasen: Discussie over het Nederlands Theater na Halbe Zijlstra*. De Balie. Amsterdam, 8 april 2013. <<https://vimeo.com/63617911>>
- *Cultuur teruggeven aan burgers*. Kunsten '92. Singelkerk. Amsterdam, 26.04.2012

Rapporten:

- *Economische ontwikkelingen in de cultuursector 2009-2013*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Rotterdam, 24.10.2014
- Zijlstra, Halbe. *Meer dan kwaliteit. Een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Den Haag, 10.06.2011
- *Wet op Specifiek Cultuurbeleid, Artikel 2:*
http://wetten.overheid.nl/BWBR0005904/geldigheidsdatum_01-03-2015

Toespraak:

- Oberender, Thomas. 'Windows without curtains.' *Opening Speech for the National Dutch Theatre Festival 2014*. Uitgesproken: Stadsschouwburg Amsterdam, Amsterdam, 04.09.2014

Bijlagen:

- I. Aanvraagformulier Gieskes Strijbis Fonds 2014-2017. Ingevuld door Corine Overvest, Hoofd Nieuwkomers Orkater
- II. Verkorte jaarstukken Gieskes Strijbis Fonds 2013. Ingevuld door Corine Overvest, Hoofd Nieuwkomers Orkater
- III. Aantekeningen overlegronde met schouwburgren, door Nicoline Luttel & Marc van Warmerdam
- IV. Aantekeningen Marketingtour, door Tessa van Camerijk, Puck Overman en Marije Jansen
- V. Interviews met schouwburgmarkeeters, door Tim van der Voort.