

THEATER

ALS STERK MERK:

een hoofdrol voor Nieuwe Media?



VERA
SERIESE

NIEUWE MEDIA &
DIGITALE CULTUUR

Onderzoek naar de wijze waarop theaters zich met behulp van crossmediastrategie als sterk merk kunnen neerzetten.

MA Scriptie
Vera Serieese



3206661



Onderwijsinstelling:
Universiteit Utrecht
Master: Nieuwe Media
en Digitale Cultuur
Begeleidster: Indira Reynaert
Tweede lezer: Imar de Vries
Datum: 27-01-2011



Met dank aan:

Indira Reynaert
voor haar begeleiding

Mijn ouders
voor hun steun en vertrouwen

Theaters Diligentia & PePijn
voor inspiratie en feedback

Bureau Canard
voor hun enthousiasme en vormgeving

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding: onderscheidend vermogen, cultuur & crossmedia	5
2. Merkpositionering en interactie	7
2.1 Merkpositionering	7
2.1.1 <i>Organisatie-identiteit</i>	7
2.1.2 <i>Reputatie</i>	7
2.1.3 <i>Corporate Branding</i>	8
2.1.4 <i>Sustainable Corporate Story</i>	10
2.2 Toenemende interactie in branding	12
3. Cultural Branding	17
3.1 Iconic Brands	18
3.2 Cultural Brandingstrategie	18
3.2.1 <i>Een zestal grondregels</i>	18
3.2.2 <i>Strategie</i>	20
3.2.2.1 <i>Mythen selecteren</i>	20
3.2.2.2 <i>Positionering</i>	22
3.2.2.3 <i>Merkwaarde</i>	23
3.2.2.4 <i>Merk loyaliteit</i>	23
3.2.2.5 <i>Co-auteurschap van een mythe</i>	25
3.2.2.6 <i>Communicatie</i>	26
4. Crossmedia concepting	30
4.1 Crossmediastrategie als communicatiemiddel	30
4.1.1 <i>Storytelling</i>	31
4.1.2 <i>Mediumspecificiteit</i>	34
4.1.3 <i>Usability</i>	34

4.1.4 Relevantie	35
4.1.5 Cocreatie	36
4.1.5.1 Participatiecultuur	37
4.1.5.2 Sociale media	38
4.1.6 Relaties, het transmediale en het geïntegreerde concept	39
4.1.6.1 Relaties	39
4.1.6.2 Het transmediale en geïntegreerde concept	40
4.2 Crossmediastrategie als entertainment	42
4.2.1 Wat maakt een crossmedia-ervaring interessant?	43
4.2.2 Mediatypen	44
4.2.2.1 Tekstuele Media	44
4.2.2.2 Elektronische Media	45
4.2.2.3 Digitale Media	46
4.2.2.4 Environmental Media	47
4.3 Crossmedia in entertainment en kunst	48
5. Conclusie en aanbevelingen	50
Literatuur	53
Bijlagen	55
Bijlage 1. Interview Marc Charbo – Theaters Diligentia en PePijn	55
Bijlage 2. Interview Thomas Bruining – De Kleine Komedie	57
Bijlage 3. Interview Annick Beukers – Theaters Diligentia en PePijn	63
Bijlage 4. Poster ‘Theaters Diligentia en PePijn laat je lachen’	67
Bijlage 5. Maandposter	68

1. INLEIDING: ONDSCHIEDEND VERMOGEN, CULTUUR & CROSSMEDIA

“Het lastige aan een theater is dat men meestal komt voor een voorstelling en niet per definitie voor het theater zelf, hierdoor is er niet altijd sprake van een eenduidig product en een eenduidige uiting” (Marc Charbo, medewerker publiciteit *Theater Diligentia en PePijn*).

Bovenstaand citaat geeft aan dat het poneren van een theater als merk en hiermee eenduidigheid in de wijze waarop men zich ‘naar buiten’ presenteert, niet altijd gemakkelijk is (zie bijlage één voor het gehele interview). Gedurende mijn stageperiode in de culturele sector, waarbij ik mij – naast het uitvoeren van onderzoek – bezig heb gehouden met werkzaamheden op gebied van publiciteit & nieuwe media waarbinnen ik momenteel nog steeds werkzaam ben, is mij duidelijk geworden dat het voor een theater als culturele instelling lastig is onderscheidend vermogen te creëren. Dit vertaalt zich op verschillende manieren. Zo stelde hoogleraar in de economie van podiumkunsten Cees Langeveld in 2009 reeds, dat er teveel theaters zijn, te vlak naast elkaar met een soortgelijk aanbod en dat de drift voor het bouwen en renoveren van theaters nog steeds toenemende is (NRC). Tevens heeft een theater in haar communicatie-uitingen veel met externe partijen te maken; het publiciteitsmateriaal rondom voorstelling wordt bijvoorbeeld door de impresariaten aangeleverd en ligt, al dan niet, in lijn met de corporate communicatie-uitingen van het theater zelf.

Tegelijkertijd bieden nieuwe media in groeiende mate uitkomst om een merk, tegen geringe kosten, onder de aandacht te brengen. En, kijkend naar de mediumspecificiteit van het internet waarbij de grenzen tussen gebruiker en producent een vervagende is: de dialoog aan te gaan met de bezoekers.

Een **vraag** die naar aanleiding van het bovenstaande naar voren komt is op welke wijze theaters zich met behulp van crossmediastrategie als sterk merk kunnen neerzetten.

Om deze vraag te beantwoorden zal ik in paragraaf twee een tweetal theorieën met betrekking tot (traditionele) merkpositionering uiteenzetten en de wijze waarop deze, al dan niet, gepaard gaat met interactie met de consument. Ik zal binnen de bestaande theorie met betrekking tot corporate branding een kritisch standpunt innemen ten opzichte van corporate brandingstrategie in het licht van culturele instanties om vervolgens een andere benaderingswijze uiteen te zetten, bezien vanuit het idee dat de kracht van culturele instellingen ligt bij het inspelen op emotie. Van hieruit zal ik in paragraaf drie het principe van cultural branding uiteenzetten waarbij de aandacht vooral ligt op de wijze waarop een merk als icoon binnen een cultuur dienst kan doen. Ter illustratie zal ik hierbij het theater *De Kleine Komedie* gebruiken, dat als gerenommeerd cabarettheater bekend staat. Om te bepalen hoe nieuwe media een rol kunnen spelen in het proces van merkpositionering zal ik in paragraaf vier crossmediastrategie uiteenzetten. Ik zal op twee manieren uitlichten op welke wijze deze strategie de merkpositionering kan beïnvloeden: enerzijds crossmediastrategie zijnde een communicatiemiddel om theaters, danwel de voorstelling te promoten. Daarbij zal ik *Theaters Diligentia en PePijn* als casestudy gebruiken. En anderzijds crossmediastrategie als entertainment, waarbij nieuwe media daadwerkelijk een onderdeel worden van het merk of het ‘verhaal’ dat verteld wordt. Ter illustratie zal ik hierbij de theatervoorstelling *MARY POPPINS* gebruiken, waarbij er in grote mate gebruik wordt gemaakt van nieuwe mediatechnologie. Ik zal mij met behulp van bovengenoemde casussen kritisch op stellen betreffende het gebruik van nieuwe media op dit vlak, waarbij ik met behulp van crossmedia- en nieuwe mediatheorie wil aanduiden dat de kracht van nieuwe media en voornamelijk cocreatie met de consument niet overschat moet

worden en dat de combinatie met andere mediavormen een vereiste is: want worden de hoofdrollen binnen het neerzetten van sterk merk daadwerkelijk door nieuwe media vertolkt of zullen deze slechts als figuranten optreden?

Binnen dit theoretische veld zal een aantal werken als rode draad fungeren. Zo zal ik, om het principe van merkpositionering inzichtelijk te maken, gebruik maken van het werk van Cees B.M van Riel (hoogleraar corporate communicatie) *Identiteit en Imago* waarin hij de principes van corporate branding en de implementatie van een *Sustainable Corporate Story* centraal stelt (en zo te bezien in hoeverre dit aansluiting vindt binnen de culturele sector). Van hieruit zal ik als geheel andere insteek voor branding, *cultural branding* aanhalen met behulp van het werk *How Brands Become Icons: the principles of cultural branding* van marketing theoreticus Douglas B. Holt. Bovenstaande werken zullen met andere relevante theorie worden aangevuld. Voor crossmediatheorie zal ik het *Basisboek crossmedia conceping* van crossmediadeskundige Indira Reynaert et. al. gebruiken die spreekt over het principe van crossmedia en de ruimte die de doelgroep hierin heeft tot participatie. Tevens zal het recent gepubliceerde werk van Davidson et. al. gebruikt worden, waarin de basisprincipes van crossmediastrategie uiteen worden gezet en de verschillende genres waarbinnen dit tot uiting kan komen.

Op niveau van maatschappelijke relevantie zal ik vanuit de bevindingen van dit onderzoek, aanbevelingen doen richting theaters betreffende de wijze waarop zij hun theater als sterk merk kunnen neerzetten, met behulp van crossmediastrategie. Dit wint aan relevantie gezien de politieke situatie en het publieke debat waarbinnen de culturele sector in het kader van bezuinigingen en BTW-verhoging op toegangskaartjes, onder vuur ligt. Hierbij kan er bijvoorbeeld gerefereerd worden aan de recentelijk opgezette actie, “Nederland Schreeuwt om Cultuur”, een protestbijeenkomst waarbij er op verschillende plaatsen in Nederland werd geschreeuwd om cultuur om bovenstaande kwestie onder de aandacht te brengen (website, Algemeen Dagblad).

Dit werk betreft een theoretisch-analytisch onderzoek waarbij theoretische concepten aan de praktijk getoetst worden. Een eerste stap is hierbij het leggen van relaties tussen kwalitatief verschillende objecten (tekstanalyse). Hierbij bestudeer ik geschreven bronnen, afkomstig van theoretici uit het academische werkveld om vervolgens relaties tussen deze teksten te kunnen leggen. Om de eerder genoemde casussen te analyseren ga ik van een aantal methoden uit. Zo zal de informatie met betrekking tot *De Kleine Komedie* en *Theaters Diligentia en PePijn*, vergaard worden uit (semi) ongestructureerde interviews met medewerkers van de betreffende instanties. Hierbij worden er open vragen gesteld en ligt de volgorde en exacte formulering van de verschillende vragen niet vast. Van hieruit hoop ik een relevant, valide en compleet beeld te kunnen vormen over de mening en ervaring van de geïnterviewden.

Tevens zal de informatie betreffende de casussen uit empirische gegevens bestaan, zijnde directe waarneming. Zo berust de informatie betreffende MARY POPPINS op gegevens, zoals deze aan de consument worden blootgesteld en zullen gegevens betreffende *Theaters Diligentia en PePijn* eveneens afkomstig zijn uit mijn eigen ervaringen en observaties in het werkveld.

2. MERKPOSITIONERING EN INTERACTIE

Het vraagstuk over hoe men zich als bedrijf aan haar doelgroep presenteert en zich - als organisatie - moet onderscheiden ten opzichte van andere bedrijven, is niet van de laatste jaren. In 1953 stelde Newman reeds dat een organisatie wel degelijk karakter heeft en zich in reputatie, gewoonten en tradities van andere organisaties onderscheidt (1). In dit hoofdstuk wordt uiteengezet met behulp van welke factoren een organisatie rekening dient te houden bij merkpositionering. Hierbij zal ik ingaan op corporate branding zoals besproken en gedefinieerd door van Riel. Van hieruit wordt bekeken hoe en in welke mate er aandacht is voor openheid en transparantie binnen dit proces en hoe nieuwe media hier al dan niet een aandeel in hebben. Daar mijn onderzoeksvraag zich toespitst op theater zal ik in mijn betoog de waarde van corporate branding voor de creatieve industrie benadrukken.

2.1 Merkpositionering

Het positioneren van een organisatie begint niet direct bij de communicatie naar de consument, maar bij het bepalen van een identiteit en de manier waarop deze wordt uitgedragen. In deze subparagraaf wordt uiteen gezet hoe een *organisatie-identiteit* tot stand komt, om vervolgens het belang van *reputatie* (de wijze waarop deze identiteit tot uiting komt) te behandelen. Van hieruit wordt vervolgens de theorie met betrekking tot *Corporate Branding Strategie* en het belang van de *Sustainable Corporate Story* behandeld.

2.1.1 Organisatie-identiteit

Van Riel benoemt in zijn werk drie corporate identity instrumenten die bepalend zijn voor hoe een bedrijfsidentiteit tot stand komt. Ten eerste benoemt hij het gedrag van de leden van de organisatie, dat hij als meest belangrijke en meeste werkzame instrument definieert. Ten tweede noemt hij communicatie, zijnde een belangrijk instrument dat het meest flexibel en ook tactisch inzetbaar is. Hierbij is het van belang dat het gecommuniceerde in overeenstemming is met het eerste instrument (het gedrag van de leden van de organisatie). Als laatste instrument wordt symboliek genoemd, waarmee impliciet dient te worden aangegeven waar de organisatie voor staat, of voor zou willen staan (42). Van Riel definieert bovenstaande middelen als ingrediënten die de persoonlijkheid van een organisatie vormen, wat vervolgens aangeeft dat de onderneming zichzelf goed moet kennen, willen zij zich op een heldere manier kunnen presenteren (43). Van Riel maakt een onderscheid in meervoudige en enkelvoudige identiteit. Hierbij wordt de meervoudige identiteit gedefinieerd wanneer een organisatie groter wordt (of bijvoorbeeld fuseert) en er van hieruit deelidentiteiten ontstaan. Hoewel een organisatie dus een duidelijk beeld moet hebben van zijn of haar eigen identiteit, stelt hij: “Zolang er nog steeds sprake is van een bepaalde minimale mate van gemeenschappelijk gedragen identiteitskenmerken, is er in feite geen probleem. Het wordt echter bedreigend [...] als een meervoudige identiteit overgaat in een hybride identiteit”(50). Dit omdat er bij een hybride identiteit een set van kenmerken bij elkaar komt die normaal gesproken niet bij elkaar geacht worden te horen (49,50).

2.1.2 Reputatie

Percepties met betrekking tot een organisatie worden met verschillende termen beschreven. Als veelgebruikte termen benoemt van Riel *reputatie* en *imago*. Reputatie wordt van hieruit aangeduid als: ‘De *overall* evaluatie

van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten' (86). Image of imago wordt daarentegen gedeut als de perceptie van een deelaspect van een object. Bijvoorbeeld; landenimago, branche-imago et cetera (zo wordt het imago van een theater ook beïnvloed door het algehele imago met betrekking tot podiumkunsten). Deze imago's vormen uiteindelijk de totaalindruk die bij mensen ontstaat; de reputatie (86). Van Riel stelt dat het belang van deze reputatie en ook de veranderlijkheid hiervan (door de sterk wisselende stemmingen) in steeds grotere mate wordt onderkend (83).

Van Riel definieert verschillende reputatieniveaus, daar een reputatie op verschillende objecten betrekking kan hebben en dus op verschillende niveaus plaatsvindt (bijvoorbeeld het imago van een bedrijfstak en het imago van een de organisatie binnen een branche) (89).

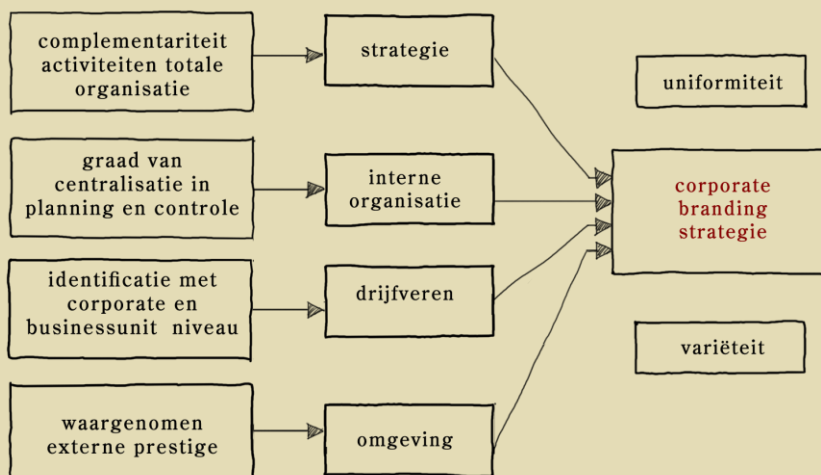
Vervolgens komen deze verschillende niveaus van reputatie ook weer vanuit verschillende bronnen tot stand. Zo stelt van Riel: "mensen vormen een beeld van een bepaald object door ketens of netwerken van associaties, die in de loop der tijd ontstaan aan de hand van langzamerhand bij elkaar gesprokkelde prikkels. Gezamenlijk leidt dit tot een mozaïek van indrukken dat in zijn totaliteit de reputatie vormt"(90). Een dergelijke reputatie ontstaat niet enkel door de communicatie vanuit een organisatie. Van Riel definieert aan de hand van Bromley, drie niveaus van informatieverwerking. Te weten: informatieverwerking op primair niveau (gebaseerd op persoonlijke ervaring) informatieverwerking op secundair niveau (gebaseerd op mond-tot-mondreclame) en informatieverwerking op tertiair niveau, (gebaseerd op massamediale reclame waaronder betaalde en onbetaalde informatie). Associaties die men heeft rond een product worden in toenemende mate door andere informatie beïnvloed dan enkel productreclame, aldus van Riel (91).

Van hieruit kan gesteld worden dat inzicht in de reputatie (van een bedrijf) en welke actoren deze mede hebben bepaald van groot belang is.

2.1.3 Corporate Branding

Om de mogelijke discrepantie tussen identiteit en reputatie zo gering mogelijk te maken introduceert van Riel in zijn werk verschillende theorieën en modellen om een organisatie zo goed mogelijk te positioneren (corporate branding). Van Riel definieert corporate branding als: "[...] de activiteiten die door een organisatie worden ondernomen, gebruikmakend van de visuele representatie van het corporate brand, om een positieve reputatie te bewerkstelligen bij externe en interne stakeholders" (137).

Van hieruit introduceert van Riel het zogenaamde SIDOC-model waarbij strategie, interne organisatie, drijfveren en omgeving de ingrediënten voor corporate branding strategie vormen, figuur één geeft een weergave van dit model (141).



Figuur 1. Het SIDOC-model, van Riel, 141.

Met *strategie* wordt bedoeld op de wijze waarop er vanuit een heldere visie moet worden aangegeven, welke doelen er bereikt moeten worden en hoe dit vervolgens gerealiseerd wordt: “Zonder helderheid over de aard van de strategische keuzes is het immers onmogelijk een succesvolle corporate branding strategie op te stellen”, aldus van Riel (141). Hierbinnen bestaat er vervolgens de constante afweging tussen wat er wel en niet naar buiten wordt gebracht en de wijze waarop de strategie naar diverse doelgroepen geconcretiseerd wordt (141).

Vervolgens is het van belang om naar de *interne organisatie* te kijken. Hierbij dienen de diverse belangengroepen binnen een organisatie met elkaar een middenweg te vinden. Enerzijds is het bijvoorbeeld het hoofdkantoor dat een bepaalde visie wil uitstralen en anderzijds zijn er de vestigingen die zelf ook verantwoordelijkheid willen dragen en een bepaalde visie hebben, dit dient vervolgens ook op communicatieniveau te worden doorgevoerd (141). *Scope*, een begrip gedefinieerd door Johnson en Scholes, wordt hierbij gezien als een van de kernpunten van strategische besluitvorming. Hierbij gaat het om het vastleggen van letterlijke en figuurlijke grenzen waarbinnen een onderneming wil opereren (143). Hierbij stelt van Riel dat “acceptatie van een sterk corporate brand veel sneller zal verlopen als niet alleen op communicatieniveau een meer centralistisch beleid wordt gevoerd maar ook op andere functionele managementgebieden, zoals financiën, personeelszaken en informatietechnologie” (146).

Van hieruit benoemt van Riel *drijfveren*, als onderdeel van corporate branding strategie. Hierbij gaat het niet langer om overeenstemming van de interne machtsverhoudingen, wat betreft strategie of helderheid, maar om de mate waarin er sprake is van gemeenschappelijke drijfveren, die het dagelijks handelen van de medewerkers op verschillende niveaus binnen het bedrijf, kunnen beïnvloeden dit onderdeel van het SIDOC-model is een van de meest cruciale punten, daar het onderscheidend vermogen van een organisatie zijns inziens voor een groot deel bepaald wordt door het gedrag van eigen personeelsleden. Als vanzelf zullen werknemers, die zich sterk met de organisatiedoelen identificeren, beter gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren aan de realisatie hiervan (147).

Ook *omgeving* vormt een belangrijk onderdeel van het SIDOC-model, daar er met steeds meer doelgroepen rekening moet worden gehouden (die steeds meer op landelijk danwel internationaal niveau inzicht kunnen krijgen in de werkwijze van organisaties). Hierbinnen benoemt hij twee soorten vragen ten aanzien van de omgeving die belangrijk zijn. Namelijk het feit of regionaal opererende vestigingen de toegevoegde waarde zien van het corporate brand, ofwel de reputatie en of de managers op corporate niveau het belangrijk vinden om deze reputatie- of corporate-waarden al dan niet uit te dragen (148, 149). Wanneer er voldoende informatie is betreffende de bovengenoemde SIDOC-onderdelen, kan er een genuanceerde keuze worden gemaakt in de accenten die er in het corporate communicatiebeleid moeten worden aangebracht, aldus van Riel (151).

Van Riel benoemt een aantal oorzaken die aan het groeiend belang van corporate branding ten grondslag liggen. Vooral van belang is dat het onderscheidende vermogen niet meer zozeer ligt bij de producten die worden aangeboden maar in toenemende mate bij de wijze waarop deze diensten worden aangeboden: er wordt door de consument in grotere mate openheid verlangd (152, 153). Ook in de creatieve industrie (zijnde kunsten en cultureel erfgoed, maar ook media en entertainment) is bijvoorbeeld een forse toename in het aantal bedrijven te zien, zo meldt het CBS (2010). Dit maakt vervolgens dat deze bedrijven (hoewel zij natuurlijk niet allemaal dezelfde producten aanbieden) alternatieve manieren moeten bedenken om zich van haar concurrenten te onderscheiden. Van hieruit is er een aantal typologieën van corporate branding te onderscheiden, zoals door verschillende wetenschappers gedefinieerd. Zo benoemt van Riel de typologie van Olins, die drie structuren of lagen van corporate branding onderscheid. Te weten: *monolithic*, waarmee het gehele bedrijf een visuele stijl

hanteert en overal te herkennen is daar het dezelfde symbolen hanteert. *Endorsed*, waarbij de dochterbedrijven allen een eigen stijl hebben maar het moederconcern herkenbaar op de achtergrond aanwezig en *branded* waarbij dochterbedrijven een eigen stijl hebben en het concern voor buitenstaanders niet meer herkenbaar is (160). Kammerer geeft in zijn typologie aan op welke wijze deze corporate brandingstructuren samenhangen met de doelstellingen van het moederbedrijf. Hij noemt dit handelingstypes en doelt hiermee op vier typen strategieën met betrekking tot de identiteit van een onderneming. Zo benoemt hij *financiële oriëntatie* waarbij de dochterbedrijven puur als financiële deelnemingen gezien worden en zo ook volledig hun eigen identiteit behouden. Hiernaast benoemt hij de *organisatiegerichte corporatie identiteit* waarbij de concernleiding ook een of meerdere managementfuncties van de divisies overneemt. Hierbij staat de samenhang van organisatorische regels tussen beiden centraal en hoewel het moederconcern de bedrijfscultuur van de dochtermaatschappij in grote mate beïnvloed, wordt dit niet als zodanig naar buiten gecommuniceerd. Vervolgens is de *communicatiegerichte corporatie identiteit* te onderscheiden. Bij deze variant van corporatie branding wordt in symboliek en reclame goed duidelijk gemaakt dat de dochterbedrijven tot één moederconcern behoren. Idee hierachter is dat de grootte van het concern wordt uitgedragen, wat meer vertrouwen kweekt in de bijbehorende (kleinere) dochtermaatschappijen. Tot slot wordt de *een-onderneming-identiteit* benoemd, waarbij de samenhang van het handelen veel verder reikt, dan bij de eerder genoemd vormen. Hierbij komen alle uitingen namelijk als consistent geheel over (161). Vanuit het bovenstaande benoemt van Riel zijn eigen typologie, die zijns inziens uit twee dimensies bestaat. *Parent visibility*, zijnde de mate waarin onderdelen van een multibusiness bedrijf bereid zijn om openbaar te maken dat zij onderdeel zijn van een groter geheel. In de tweede plaats wordt gesteld dat het hierbij gaat om de mate waarin men met deze inhoudelijke uitgangspunten kunnen en willen instemmen, dit benoemt hij als *APOI*; ofwel *agreement with the projected organizational identity* (162).

Om vervolgens de naam en het logo van een organisatie in communicatieprocessen aan te duiden, introduceert van Riel het begrip *nomenclatuur*, welke vervolgens erg afhankelijk is van de gekozen structuur (een organisatiesymbool zal ten slotte anders zijn wanneer deze enkel een dochteronderneming aanduidt) (165,166). Het bovenstaande besproken hebbende is het van belang als kanttekening te plaatsen dat deze organisatiestructuren ontwikkeld zijn met het oog op grote ondernemingen die vanuit meerdere locaties opereren. Kijkend naar de creatieve industrie is hier juist voornamelijk een groei waarneembaar in kleine organisaties, die niet met dochterondernemingen en de mogelijke problemen die hier mee gepaard gaan, te maken hebben. Zo meldt het CBS dat het aantal bedrijven binnen de creatieve industrie tussen 1 januari 2006 en 1 januari 2009 met 19% gestegen is. Hierbij melden zij tevens dat creatieve bedrijven doorgaans op kleine schaal opereren.

2.1.4 Sustainable Corporate Story

Hoewel er, zoals uit bovenstaande theorie duidelijk wordt, verschillende strategieën zijn voor corporate branding (elke organisatie is ten slotte anders en behoeft een andere aanpak), benadrukt van Riel het belang van een verhaal, waarin de kernpunten van een onderneming benoemt worden: de *Sustainable Corporate Story* (SCS). Van Riel stelt: “Zo’n verhaal is opgesteld om de identificatie van de eigen medewerkers met de organisatie te vergroten en om het bedrijf succesvol te kunnen positioneren ten opzichte van concurrenten” (173). Dit kan vervolgens gezien worden als inhoudelijk stuurmechanismen en niet per definitie als primair communicatiemiddel (173).

Een SCS is logischerwijs gebaseerd op een goede kennis van de eigen strategie, de identiteit en het imago van een organisatie. Van hieruit dient het verhaal aan vier inhoudelijke eisen of vragen te worden getoetst: is het voor de stakeholders (zijnde alle personen of ondernemingen, die bij een onderneming betrokken zijn) relevant? Is het in hen ogen vervolgens realistisch? Is het verhaal opgesteld in een open dialoog, met alle

relevante stakeholders? En is het een sustainable verhaal, waarmee bedoeld wordt op de duurzaamheid ervan doordat er rekening wordt gehouden met de divergerende belangen van de stakeholders (174).

Van Riel stelt dat de belangstelling voor het opstellen en handelen vanuit corporate stories in de afgelopen jaren flink gegroeid is. Evenals het besluit van organisaties om openheid van zaken te geven over hun doen en laten: “Organisaties lijken collectief geaccepteerd te hebben dat zij op een actieve manier moeten communiceren over de aard van hun activiteiten, hun prioriteiten op commercieel gebied en hun resultaten” (174, 180). Vervolgens stelt van Riel dat een verhaal (SCS) als uitgangspunt voor deze communicatie kan dienen. Deze verhalen kunnen vervolgens op verschillende manieren worden opgebouwd. Welke structuur er vervolgens gebruikt wordt is volgens van Riel van ondergeschikt belang. Zijns inziens dient een verhaal slechts in beperkte mate en slechts ten opzichte van een beperkt aantal doelgroepen integraal verteld te worden. Hij benoemt dit verhaal dan ook primair als bron van inspiratie voor alle vormen van communicatie voor de onderneming. Het succes ligt hierbij in de wijze waarop een verhaal verteld wordt, door verschillende personen in de organisatie (186).

Van Riel benoemt vervolgens zes stappen om een Sustainable Corporate Story te creëren. In de eerste plaats is dit positioneren, waarmee hij aangeeft dat het begint met maken van strategische keuzes, die als doel hebben een concurrentievoordeel in de markt te creëren. Hierbij probeert het management een match te vinden tussen interne wensen en externe mogelijkheden. Tevens dient er hierbij – zoals eerder aangekaart – rekening te worden gehouden met de visies van de verschillende stakeholders (187). Een tweede stap is het vaststellen van de gewenste en de werkelijke identiteit. Vervolgens is stap drie het uitvoeren van een reputatieanalyse. Van hieruit kan er in stap vier vervolgens tot de creatie en het testen van de SCS over worden gegaan. Hierbij kunnen er aan de hand van de verzamelde informatie uit stappen een, twee en drie de belangrijkste beloften van het bedrijf geschreven en vastgelegd worden (188-193). Na een eerste creatie, zal in stap vijf de uiteindelijke versie van de SCS geïmplementeerd worden. Van Riel stelt dat een goede SCS gevisualiseerd dient te worden met een goed creatief concept. Vervolgens kan dit verhaal als inspiratiebron voor verschillende communicatieplatforms dienen (199). Een SCS is dynamische entiteit, die in feite nooit af is. Het verhaal is levend, zoals de organisatie dit zelf ook is, aldus van Riel. De stijl waarbinnen een dergelijk verhaal vervolgens wordt gecommuniceerd, is een belangrijke eigenschap: “De voorkeur moet uitgaan naar een stijl die zowel voor- als tegenstanders stimuleert om een open dialoog aan te gaan met het bedrijf” (200).

Bovenstaande theorie met betrekking tot de Sustainable Corporate Story, is vergelijkbaar met deze van Mats Urde (professor strategisch brand management) die in zijn artikel “Core value-based corporate brand building” spreekt over het proces van merkpositionering dat tot stand komt, gebaseerd op een aantal kernwaarden van een organisatie. Hij stelt dat deze kernwaarden (vergelijkbaar met de Sustainable Corporate Story) op alle bedrijfsactiviteiten effect hebben en benoemt hierbij verschillende waarden van waaruit een bedrijf zijn of haar identiteit vormgeeft en een merk positioneert (en dus in feite een SCS creëert). Hij maakt hierbij een distictie in drie groepen waarden: *organisational values*, *core values* en *added values*. Om het principe van *organisational value* te duiden haalt Urde in zijn werk Collins en Porras aan die deze waarden als kernwaarden van een organisatie definiëren; “[...] the organisation’s essential and enduring tenets – a small set of timeless guiding principles that require not external justification; they have intrinsic value and importance to those inside the organisation” (1018). *Core Values* of Brand essence worden van hieruit gedefinieerd als de essentie van een merk, sommigen spreken ter definitie van dit begrip bijvoorbeeld over de ‘ziel’ van een merk. Met *added values* of *customer values* doelt Urde op de waarden, zoals deze door de klant worden ervaren en wat de klant voor het merk over heeft (1018, 1019).

Deze waarden vormen vervolgens samen de waardefundering voor een corporate brand. Ook de bedrijfsidentiteit kan zijns inziens op deze drie niveaus worden ingedeeld, zijnde de identiteit van de organisatie, de identiteit van het merk en de identiteit van de klant. De waardecreatie komt vervolgens tot stand door de interactie tussen deze niveaus. Dit proces van waardecreatie vindt zowel intern als extern plaats, hoewel hij in zijn artikel – evenals van Riel – voornamelijk het interne proces bespreekt (1019, 1022). Urde ziet de eerder genoemde core-values als: “[...] all-embracing terms that sum up the identity of the brand as well as being the guiding principles for all internal and external building processes” (1035). Hierbij stelt hij dat deze kernwaarden dynamisch zijn, in plaats van inactief. Deze zijn constant in ontwikkeling evenals de wijze waarop dit tot uiting komt / in actie wordt omgezet (in- en extern) (waarbij er gerefereerd kan worden aan de SCS als dynamische entiteit). De betreffende kernwaarden hoeven hierbij niet per definitie uniek te zijn, maar de wijze waarop deze tot uiting komen wel (1035).

Duidelijk wordt dat merkpositionering in eerste instantie vanuit een aantal kernwaarden tot stand komt die de identiteit van een organisatie omvatten. Maar ook dat externe invloeden in grote mate bepalend zijn voor de wijze waarop een merk zich positioneert. Opvallend en tegenstrijdig is hierbij wel dat zowel Urde als van Riel voornamelijk spreken over interne processen waarbij kernwaarden of een SCS worden geformuleerd van bovenaf (waarbij identificatie met een vooraf bepaald gedachtegoed gebruikt wordt om interne eenduidigheid te bewerkstelligen). Want hoewel steeds sterker het belang wordt ingezien van openheid en transparantie omtrent het proces van corporate branding, zijn bovenstaande positioneringstrategieën nog erg ‘naar binnen’ gericht. Tevens lijkt bovenstaande theorie vooral op grote organisaties te zijn gericht, waardoor het aansluiting en relevantie mist voor kleinere organisaties die in de creatieve industrie goed vertegenwoordigd zijn (zoals een theater).

Tegelijkertijd echter, wordt wel het belang van openheid en transparantie binnen een organisatie benoemd, daar de consument kritischer wordt en meer inzicht in een organisatie verlangt. Van hieruit zal er bekeken worden op welke wijze nieuwe media deze openheid en interactie binnen de corporate branding strategie kunnen bewerkstelligen.

2.2 Toenemende interactie in branding

Uit het bovenstaande blijkt reeds dat het voor een organisatie (afgezien van de grootte ervan) steeds belangrijker wordt zich te onderscheiden: en niet zozeer op productniveau maar (juist omdat er veel van dezelfde soort producten worden aangeboden) op organisatieniveau. Met deze ontwikkeling gaat het belang van openheid en dialoog gepaard, evenals creatieve manieren om een organisatie op extern niveau een gezicht te geven.

Nieuwe media bieden in toenemende mate de mogelijkheid om de SCS of kernwaarden van een organisatie uit te dragen via deze creatieve manier van openheid en interactie. Dit daar het veelal media betreft waarin dialoog en cocreatie een aandeel vormen. In zijn artikel ‘Cinema and Beyond’ benoemt hoogleraar mediatheorieën Raessens, een viertal kenmerken die nieuwe media in zich dragen. In de eerste plaats, *connectiviteit*, waarbij verschillende mediagebruikers en hun technologische hulpmiddelen met elkaar verbonden zijn: er is connectie tussen apparatuur en de gebruikers hiervan. Als tweede kenmerk benoemt Raessens *multimedialiteit*, de combinatie van woord, beeld en geluid. Nieuwe media vormen combinaties van digitale verschijningsvormen van oude media. Een derde kenmerk is *virtualiteit*, de mogelijkheid van nieuwe media om virtuele werelden te simuleren. Iets is virtueel wanneer het in het echt niet bestaat, maar schijnbaar wel aanwezig is (virtual reality). Als laatste kenmerk benoemt hij *interactiviteit*, zijnde de mate waarin de consument controle heeft over de informatie- en communicatiestromen (123-126).

Aansluitend op het bovenstaande benoemt interactief merkspeler en docent Bart Hufen in zijn werk *Laat met je Merk Spelen* de verandering in het medialandschap en de wijze waarop de consument hiermee omgaat. Zo stelt hij dat de wijze waarop wij, als consument, content tot ons nemen drastisch zal veranderen (en zo ook invloed heeft op brandingstrategie) (75, 76). De doelgroepen die zich op internet manifesteren zijn volgens Hufen in drie groepen te categoriseren. Zijnde *content creators* (die daadwerkelijk creëren), *content influencers* (die beïnvloeden) en *content consumers* (zij, die enkel content consumeren). Hierbij stelt Hufen dat de echt creërende groep nog steeds erg klein is (77). Niet alleen gaat het hierbij bijvoorbeeld over sociale media, waarbij de content grotendeels bepaald wordt door de consument / bezoeker (zoals de netwerksite Hyves, waarbij een ieder naar eigen wens een profiel aanmaakt). Hufen gaat in op de wijze waarop games een onderdeel van brandingstrategie kunnen vormen en zodoende betrokkenheid kunnen bewerkstelligen.

Hij onderscheidt in dit verband verschillende games, zoals roleplaying, actie, puzzels en games als sociaal tijdverdrijf waarbij men daadwerkelijk met elkaar in interactie is (22,52). Hufen stelt dat men (hoewel op verschillende niveaus van betrokkenheid) zich daadwerkelijk aan een game kan hechten (bijvoorbeeld door het aanwezige competitie element) (40,42). Hierbij kan er gerefereerd worden aan de aloude speltheorie van Huizinga, die in zijn werk *Homo Ludens: Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur* uitgaat van spel als grondbeginsel van cultuur: “Cultuur komt op in spelvorm, cultuur wordt aanvankelijk gespeeld. Ook de activiteiten welke rechtstreeks op de bevrediging van levensbehoeften gericht zijn, zoals bij voorbeeld de jacht, zoeken in de archaische samenleving gaarne den spelvorm” (74). Waar games zich in eerste instantie als solistisch bezigheid en verslavend profileerde, stelt Hufen dat de trend zich op dit gebied steeds meer verplaatst naar acceptatie als marketingmiddel en hobby, maar ook als het eerder genoemde sociale tijdverdrijf (48).

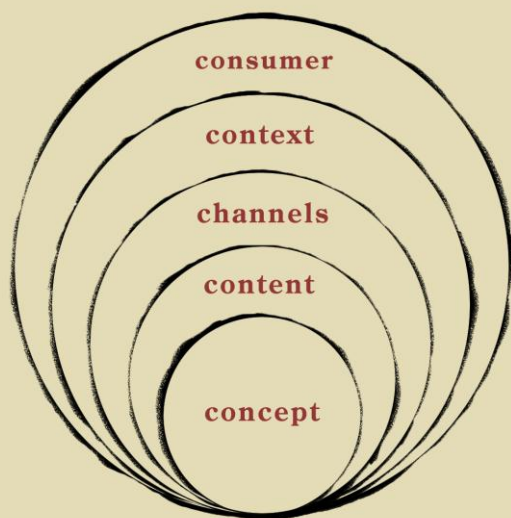
Refererend aan de eerder besproken theorie met betrekking tot corporate branding en de veranderende mediabesteding van de consument, kan er vervolgens per organisatie bepaald worden of een actieve relatie met de consument al dan niet gewenst is. Hierbij stelt Hufen dat het niveau van betrokkenheid per merk verschilt en zo ook de mate waarin een interactieve aanpak vereist is. Hierbij introduceert hij het zogenaamde CAT-model (consumer activity touchpoints), om het gedrag van de digitale consument te beschouwen en te benadrukken dat binnen deze groep, zoals eerder aangekaart, slechts een beperkt deel daadwerkelijk content creëert (78,79). Van hieruit bespreekt Hufen welke plaats games in de marketingmix in kunnen nemen. Deze propositie bevindt zich ‘onderaan’ de brandmanagementstrategie, aangezien het creëren van (corporate) merkidentiteit en positionering daaraan vooraf is gegaan (155).

Games worden zowel intern als extern benut en zorgen middels participatie voor een bepaalde beleving. Dat het creëren van beleving belangrijk is om consumenten aan je te binden is een gegeven dat in 1999 reeds besproken werd door de economen Pine en Gilmore. Zo stellen zij: “Wie een dienst koopt, koopt een aantal immateriële activiteiten die namens hem worden uitgevoerd. Koopt hij echter een beleving, dan betaalt hij om tijd te besteden aan het genieten van een reeks memorabele gebeurtenissen die – net als in een toneelstuk – door de onderneming georganiseerd worden om hem er op een persoonlijke manier bij te betrekken” (18).

Refererend aan merkidentiteit en positionering als fundament van de propositie kunnen games volgens Hufen door het interactieve karakter ervan, een bijdrage leveren aan verschillende merkdoelstellingen (158). Zo benoemt hij de bijdrage aan naamsbekendheid en merkimago (bijvoorbeeld door als organisatie in games met een groot bereik deel te nemen), identiteit (wat betreft cultuur en betrokkenheid van de medewerkers), positionering (waarbij een eenduidige positionering middels een game herbevestigd kan worden), propositie (waarbij een game een bijdrage kan leveren aan concrete doelen op productniveau (159)).

Van hieruit introduceert Hufen het Brand New Playground Model; “Het Brand New Playground model biedt aanknopingspunten voor het ontwikkelen van een concept dat merken en mensen via (interactieve) concepten verbindt” (159). Dit model bevat drie onderdelen; Organisatie/merk, concept, consument die elk vanuit een eenduidige en centrale doelstelling gevormd dienen te worden. In feite moet er dus eerst bepaald worden welke kwalitatieve en kwantitatieve doelen een bedrijf voor ogen heeft, voordat er wordt besloten een game als marketingmiddel in te zetten (dus vanuit een weloverwogen SCS of bepaalde kernwaarden, zoals gedefinieerd door van Riel en Urden). Hierbij geldt uiteraard, hoe sterker de onderlinge relatie tussen merk, (game)concept en consument hoe sterker de branding (174).

Vervolgens zal dit concept (of de game) met de doelgroep gecommuniceerd dienen te worden. Hiervoor introduceert Hufen het CoCha-Model, zoals weergegeven in figuur twee.



Figuur 2. Het CoCha-Model, Hufen, 175.

Hufen stelt dat elke fase binnen het model even belangrijk is en tegelijkertijd plaatsvindt. Hierbij kan er vervolgens van binnen naar buiten worden gewerkt (waarbij er dus sprake moet zijn van wederzijdse beïnvloeding). Binnen dit model wordt rekening gehouden met de verschillende mediavormen en het veranderende medialandschap ‘waardoor’ men content tot zich neemt en ook de omgeving waarin men zich bevindt; door toenemende mobiliteit is dit namelijk niet meer per definitie voor de handliggend (175). Mede door deze veranderingen in mediagebruik stelt Hufen dat games uitermate geschikt zijn als marketingmiddel. Men krijgt zijns inziens bijvoorbeeld meer gevoel met het merk door de interactieve beleving en het feit dat goede games jarenlang leuk kunnen blijven.

Resumerend kan gesteld worden dat games op verschillende niveaus een bijdrage kunnen leveren aan brandingstrategie daar men zich middels games op actieve wijze aan een merk (dat aan de game verbonden is) kan gaan hechten. Hoewel er wel degelijk iets voor het bovenstaande te zeggen is, rijst van hieruit wederom de vraag in hoeverre een game in de enge zin van het woord een passend marketinginstrument is voor theaters. In de eerste plaats daar theaters – als culturele instantie – te maken hebben met subsidies en het ontwikkelen en up-to-date houden van een game een kostbare aangelegenheid is. Ten tweede kun je je afvagen in hoeverre het de investering waard is daar de publiekssamenstelling van diverse cultuuruitingen stevast meer (hoogopgeleide) vrouwen dan mannen trekt.

Zo blijkt uit het rapport 'Cultuurbewonderaars en Cultuurbeoefenaars' van het SCP (11), terwijl de meest actieve groep gamers juist mannen tot 35 jaar betreffen, aldus Hufen (65). Wel kan er in het kader van theater een verband worden gevonden met de spelvorm mimicry zijnde het schouwspel / rollenspel zoals gedefinieerd door Callois in zijn werk *Man, Play and Games*, voortbordurend op de brede speldefinitie van Huizinga. Hij benoemt deze spelvorm naast *agon* (het competitieve spel), *alea* (het kansspel) en *illinx* (het gevoel van desoriëntatie of duizeligheid) (12). Deze spelvorm van worden aangehaald daar de acteurs binnen het theater het publiek middels een schouwspel meenemen naar een andere wereld en het doen alsof of ontsnappen aan de werkelijkheid ook een drijfveer van de bezoeker zou kunnen zijn. De nadruk dient in het geval van theaters dan ook eerder op participatie en een playfull state-of-mind te liggen, dan op het inzetten van games als marketinginstrument, in de enge zin van het woord. Want een vraag die vervolgens gesteld kan worden blijft, in hoeverre er bij het inzetten van een game, daadwerkelijk sprake is van interactiviteit, waarbij de consument controle heeft over communicatie- en informatiestromen. Want blijft het niet nog steeds zo dat men, hoewel men het gevoel krijgt onderdeel te zijn van een beleving en hier een aandeel in te hebben, dit doet aan de hand van een vooraf bepaald stramien zoals deze door de organisatie is opgelegd?

Zo spreken professor Ramaswamy en professor in Business Administration, C.K. Prahalad in 'Co-opting Customer Competence' over de veranderende rol van de consument, die zich steeds meer 'op het podium' begeeft (79). Zij stellen onder meer dat organisaties de kennis van de consument moeten inzien en hier op in moeten spelen, en dat dit een andere strategie vereist dan waar de meeste organisatie vanuit gaan: "But engaging in a dialogue with customers who know what they want requires richer and subtler forms of exchange than many companies are used to" (80). Hierbij benoemen Ramaswamy en Prahalad dat het daadwerkelijk inzetten van de competenties die de consument bezit, veel verder gaat dan enkel het opzetten van een dialoog, zoals de transparantie die geïmpliceerd wordt door van Riel. "What's more, customers are not prepared to accept experiences fabricated by companies. Increasingly, they want to shape those experiences themselves, both individually and with experts or other customers" (81). Hierbij is er een duidelijk verschil tussen *personalization* en *customization*. Bij *personalization* gaat het om de consument, die de content van de beleving mede creëert. *Customization*, duidt erop dat een product gecreëerd wordt dat op de wensen van de consument aansluit (en zo alsnog niet op interactief niveau ontstaat). Om deze vorm van cocreatie (of personalisatie) te bewerkstelligen is het vervolgens van belang om de verwachtingen van de consument te vormen en te beseffen dat de consumenten tegelijkertijd ook degenen zijn tegen wie een organisatie het moet opnemen, daar zij steeds beter geïnformeerd zijn (81,83).

Tot slot betogen de auteurs dat er, wil men daadwerkelijk klaar zijn voor cocreatie, een grote verandering moet plaatsvinden in de bestaande organisatiestructuren van een organisatie, die zoals bleek uit voorgaande paragraaf nog in grote mate van bovenaf gestuurd worden (83). Zo stellen zij: "Engaging in a dialogue with a diverse and evolving customer base in multiple channels will place a high premium on organizational flexibility. In fact, no part of the company-a single salesperson or an entire business unit- will be able to assume that its role in the organization is stable" (84). Tegelijkertijd stelt hij dat veel werknemers binnen organisaties aan deze verandering niet toe zijn, de echte uitdaging hierin ligt volgens hen: "[...] To provide that stability while embracing change. The only way to do that is to develop a strong set of organizational values" (84). Dus hoewel het vaststellen van waarden voor een organisatie wel degelijk belangrijk is, dient dit op een geheel andere manier vorm te krijgen en gecommuniceerd te worden dan hierboven beschreven, willen zij daadwerkelijk een interactieve relatie met de consument aangaan. Tegelijkertijd kan Hufen weer worden aangehaald die stelt dat de echte content-creators (zijnde de mensen die schrijven, vormgeven of bijvoorbeeld films maken) minder dan 1% van de totale doelgroep bedraagt en dat de grote meerderheid van mensen die zich op het internet begeven, nog steeds voornamelijk content consumeren (77). Van hieruit kan de vraag gesteld

worden in hoeverre een actieve vorm van cocreatie gewenst is, daar klaarblijkelijk slechts een klein gedeelte van de internetgebruikers daadwerkelijk tot dit niveau van interactie overgaat.

Concluderend kan gesteld worden dat corporate branding strategie steeds belangrijker wordt. Vanwege de groei aan organisaties die gelijksoortige producten aanbieden (bijvoorbeeld de toename in het aantal bedrijven binnen de creatieve industrie), dienen bedrijven zich op andere punten te onderscheiden dan enkel op productniveau. Dit onderscheidende karakter kan vanuit een aantal kernwaarden tot stand komen, die de identiteit van een organisatie omvatten en op intern niveau voor identificatie met de organisatie kunnen zorgen. Opvallend en tegenstrijdig is dat zowel Urde als van Riel voornamelijk spreken over interne processen waarbij kernwaarden of een SCS geformuleerd worden op intern niveau. En hoewel steeds meer het belang wordt ingezien van openheid en transparantie omtrent het proces van corporate branding, zijn bovenstaande positioneringstrategieën nog erg ‘naar binnen’ gericht. Tevens worden deze besproken vanuit grote organisaties, die met dochterondernemingen te maken hebben, terwijl men in de creatieve industrie juist vaker met kleine bedrijven te maken heeft. Vervolgens kijken we naar de invloed van nieuwe media op deze vorm van branding en lijken games een geschikt marketinginstrument daar deze voor beleving zorgen en er van hieruit verbintenis met de game en zo het merk kan ontstaan. Hierbij moet er echter per organisatie gekeken worden in hoeverre de doelgroep openstaat voor deze mate van interactie en cocreatie (waarbij een game wellicht niet het medium bij uitstek is, om theaterbezoekers te bereiken). Om toch een vorm van cocreatie te bewerkstelligen is een andere brandingstrategie nodig, die, hoewel nog steeds vertrekend vanuit een aantal (interne) bedrijfswaarden, niet op het interne proces gefocused is, maar de consument op waarde schat, in handelen en communicatie. Dit vereist veel flexibiliteit van een organisatie, waar de meeste bedrijfsstructuren niet op zijn ingericht. Deze cocreatie hoeft wellicht niet perse op niveau van contentcreatie, want in de praktijk is de consument in mindere mate actieve participant dan er in de regel gedacht wordt. Feit blijft wel dat het aangaan van relaties met de consument van belang is, om een sterk merk neer te zetten.

3. CULTURAL BRANDING

Dat het van belang is je, behalve op de producten die je aanbiedt, als merk te onderscheiden is in het vorige hoofdstuk reeds betoogd. Maar om als kleinere organisatie, binnen de creatieve industrie, daadwerkelijk een relatie op te bouwen met de consument, waarbij men feitelijk een gevoel krijgt bij een organisatie, is - zoals eveneens uit het voorgaande hoofdstuk naar voren kwam - een andere organisatiestructuur en zo ook marketingstrategie vereist.

In dit hoofdstuk wordt dan ook ingegaan op het principe van een *iconic brand* en cultural branding strategie zoals omschreven door marketingdeskundige Holt. Omdat in deze strategie de nadruk in grote mate ligt op de manier waarop een merk zich plaatst binnen de Nederlandse cultuur zal ik ter illustratie een van de oudste theaters van Nederland, *De Kleine Komedie* gebruiken om de theorie te ondersteunen. Want hoewel dit theater niet direct een cultural branding strategie toepast, heeft dit theater veel culturele status verworven wat maakt dat er wel degelijk overeenkomsten bestaan met merken die cultural branding strategie hanteren om een iconic brand te genereren. Van hieruit wordt bezien op welke wijze een theater als iconic brand dienst kant doen en culturele status kan uitbreiden. Wanneer er in deze paragraaf aan *De Kleine Komedie* gerefereerd wordt, is deze informatie, tenzij anders aangegeven, vergaard uit het interview met hoofd marketing en publiciteit Thomas Bruining (voor het gehele interview, zie bijlage twee).



DE KLEINE KOMEDIE

Het Amsterdamse theater *De Kleine Komedie*
- gebouwd in 1768 - is na de Leidse Schouwburg, het oudste theater van Nederland.

Waar het gebouw (dat toen nog niet de naam *De Kleine Komedie* droeg) tot 1974 verschillende functies bekleedden, opende een echtpaar in dit jaar het theater opnieuw onder de naam ***De Kleine Komedie***, zoals deze nu bij het publiek bekend is, met als uitgangspunt een theater te zijn voor 'de lach'.

In 1988 dreigde het doek als gevolg van gemeentelijke bezuinigingen te vallen. Na diverse acties van onder meer cabaretier Youp van t Hek, bleef het theater en de subsidie gehandhaafd. Sindsdien kan het theater zichzelf nog steeds het meest bekende cabarettheater van Nederland noemen.

Bron: Interview Thomas Bruining

3.1 Iconic Brands

Holt bespreekt in zijn werk *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* het idee dat culturele iconen als Oprah Winfrey een dominante positie innemen in de wereld en de (Nederlandse) cultuur. En hoewel deze iconen echt of fictief kunnen zijn, stelt Holt vervolgens dat men zich gemakkelijk met deze culturele iconen kan identificeren waardoor deze een prominente rol vervullen in het dagelijks leven (1). Zo stelt Holt: “The crux of iconicity is that the person or the thing is widely regarded as the most compelling symbol of a set of ideas or values that society deems important.” (1).

Hoewel bovenstaande weliswaar een mooie definitie is stelt Holt dat er van hieruit nog geen verklaring wordt gegeven over hoe een dergelijk icoon, als algemeen geaccepteerd fenomeen, ontstaat. Dergelijke iconen zijn door mediavormen als film, televisie en ook internet in grote mate onderdeel van de economie geworden. Iets of iemand wordt een cultureel icoon doordat het een bepaald verhaal uitdraagt (een *identity myth*) (2). Holt zet uiteen op welke manier een merk zich op soortgelijke wijze als icoon kan ontwikkelen: “*Iconic Brands* are brands that have become cultural icons” (4). In dit proces ziet Holt identiteitswaarde als belangrijke waarde (waarbij men niet per definitie iets koopt om de productwaarde maar om bepaalde waarden die een organisatie representeert). Holt benoemt de meest succesvolle van deze merken (identity brands) – die in grote mate een bijdrage leveren aan iemands zelfexpressie en waar iemand voor staat, iconic brands (4).

Cultural branding strategie is van hieruit in eerste instantie vooral toepasbaar op producten of diensten waar mensen waarde aan hechten of die voor hen van belang zijn in het dagelijks leven. Dit kunnen allerlei producten of diensten zijn die men vaak gebruikt (5). Er kan gezegd worden dat een iconic brand een onuitwisbaar onderdeel van iemands denkwijze en identiteit zou kunnen vormen: van hieruit zal worden gezien op welke wijze dit tot stand zou kunnen komen.

3.2 Cultural Brandingstrategie

Wanneer er een zogenaamde cultural brandingstrategie gehanteerd wordt, is er sprake van een andere benadering en denkwijze, dan zoals eerder besproken door van Riel. In deze paragraaf zal in de eerste plaats een zestal grondregels benoemd worden van waaruit Holt het principe van cultural branding beschrijft (6). Vervolgens zal ik aan de hand van zes stappen, zoals benoemt door Holt, cultural branding strategie uiteenzetten. Tot slot zal ik inzicht geven in de wijze waarop een iconic brand, door de jaren heen daadwerkelijk iconische waarde kan behouden.

3.2.1 Een zestal grondregels

Alvorens er daadwerkelijk van een strategie gesproken wordt, benoemt Holt in zijn tekst een aantal sleutelproposities van waaruit hij de totstandkoming van een iconic brand bespreekt.

In de eerste plaats is dit het inspelen op gebeurtenissen en spanningen in de samenleving, zo stelt Holt: “Iconic brands provide extraordinary identity value because they address the collective anxieties and desires of a nation” (7). Hiermee doelt hij op het feit dat wij onze identiteit als zeer persoonlijk ervaren, hoewel bepaalde angsten en wensen die aan deze identiteit gelinkt zijn in grote mate gedeeld worden. Dit omdat men zijn of haar identiteit construeert aan de hand van dezelfde historische veranderingen, die het gehele land beïnvloeden (een ieder neemt dergelijke gebeurtenissen mee in zijn of haar identiteitsconstructie, wat maakt dat deze deels op dezelfde zaken gebaseerd zijn).

Vervolgens spreekt hij over de ontwikkeling van identity myths die aan deze gebeurtenissen ten grondslag liggen: “Brands become iconic when they perform identity myths: simple fictions that address cultural anxieties from afar, from imaginary worlds rather than from the worlds that consumers regularly encounter in

their daily lives” (8). Hetgeen in deze mythen geuit wordt, wordt gecreëerd door verbeeldingskracht en vertegenwoordigt de gewenste identiteit van het publiek. Bijvoorbeeld de wijze waarop *De Kleine Komedie* een theater wil zijn om goed te lachen en een plek wil zijn waar men mooie dingen kan zien (die tot de verbeelding spreken) en dit in haar programmering en communicatie ook wil uitstralen. Deze identity myths, zo stelt Holt, zorgen ervoor dat mensen een doel krijgen in hun leven die gewenste identiteit op zijn plek houdt, in tijden van stress (8)

Van hieruit stelt Holt dat een merk de belichaming van de mythe kan worden. De meest invloedrijke appelleren aan de identiteit van mensen, aldus Holt: “So as customers drink, drive, or wear the product, they experience a bit of the myth” (8). Deze identity myths, vinden hun oorsprong in de zogenaamde *populist worlds*. Waarmee Holt doelt op plaatsen die gescheiden zijn van het dagelijkse leven, maar ook van commercie en machtspartijen (9). De ‘werelden’ bestaan vaak aan de grenzen van de samenleving. Wat mensen in deze werelden bindt, is het feit dat hun gedrag voortkomt uit vrije wil en niet omdat ze er bijvoorbeeld voor betaald worden of een machtspositie willen vergaren. Als voorbeeld noemt Holt hierbij onder andere het biermerk Corona dat de focus legde op het Mexicaanse strand als populist world (9). Vervolgens zijn deze populist worlds bronmateriaal voor de authenticiteit en geloofwaardigheid van de mythe. De ‘gewone’ mens wordt in zijn doen en laten door deze overtuigingen gestuurd, aldus Holt (9). Refererend aan *De Kleine Komedie*, is dit bijvoorbeeld de wijze waarop zij mooie dingen en humor willen brengen en tegelijkertijd de grote namen in cabaretland waar zij mee geassocieerd worden, waar de ‘gewone mens’ zich graag mee wil identificeren of dit gedachtegoed ondersteunen.

Vervolgens benoemt hij de wijze waarop iconic brands een leidende rol in cultuur kunnen spelen, het kan mensen aansporen om anders over zichzelf te denken. Zo stelt Holt: “Rather, their myths prod people to reconsider accepted ideas about themselves” (9). De mythe moet van hieruit ook in de historische context van een merk passen, dit bepaald deels de identiteitswaarde van de mythe van een merk (9). In geval van *De Kleine Komedie* werd dit theater bijvoorbeeld gebouwd in 1786, als Frans theater. Vervolgens heeft het tot 1974 verschillende functies bekleed, zo deed het theater tijdens de Beeldenstorm dienst als discussiehuis voor protestanten en fungeerde het gedurende de tweede wereldoorlog als fietsenstalling voor ambtenaren, dit paste destijds in de historische context en het gebouw kreeg waarde doordat het in functie (wellicht noodgedwongen) op maatschappelijke gebeurtenissen inspeelde (en wat vervolgens weer van invloed is op de wijze waarop er later naar *De Kleine Komedie* gekeken werd).

Van hieruit stelt Holt dat een merk eerder succesvol wordt met een paar goede acties dan met constante communicatie. Dit is wat blijft hangen en waar nog over gesproken wordt: “What gels in the collective imagination, what turns the brand into an icon, is a handful of great performances” (10). Hierbij kan er bijvoorbeeld gerefereerd worden aan het feit dat Youp van ’t Hek in 1989, toen er sprake was van een dreiging van het intrekken van de subsidie, een tirade hield in Theater Carré wat maakte dat *De Kleine Komedie* vanaf toen weer structureel subsidie kreeg; “Een dergelijke actie heeft dus meer invloed dan een constante stroom van communicatie of aanwezigheid, dit is wat mensen onthouden. Uiteindelijk werd het feit dat we bijna geen subsidie meer kregen dus een enorme boost, dit kun je niet altijd voorzien”, aldus Bruining (61). Wanneer een bepaalde mythe vervolgens aanspreekt en men zich hiermee kan identificeren, heeft dit een positief effect op andere eigenschappen van de organisatie / het product (bijvoorbeeld de kwaliteit van een product, die vanzelf beter lijkt) (10).

Ook marketingwetenschapper Schroeder benoemt in zijn tekst het belang van cultuur bij branding en de wijze waarop cultuur en merken elkaar beïnvloeden. Enerzijds wordt een merk gevormd door een cultuur en door op bepaalde gebeurtenissen in te spelen en anderzijds vormen de grote hoeveelheden merken (met elk eigen visies en kernwaarden) weer cultuur (124).

3.2.2 Strategie

Vanuit de aannames of proposities zoals geformuleerd in voorgaande paragraaf, benoemt Holt drie verschuivingen in mind-set die zijns inziens nodig zijn om tot een iconic brand te komen. Holt behandelt dit door de vergelijking te maken met drie marketingmodellen die doorgaans gebruikt worden, te weten *mind-share branding*, *emotional branding* en, met de toenemende populariteit van internet, *viral branding* (13, 35).

Hij stelt dat het bij cultural branding niet zozeer gaat om het beïnvloeden en overtuigen van de consument maar dat de communicatie het centrum van klantwaarde is: men koopt het product om ‘verhalen’ te beleven. Zo stelt Holt, “In Cultural branding, communications are the centre of customer value” (36). Holt noemt hierbij het voorbeeld van *Coca-Cola* waarbij men niet alleen een drankje drinkt maar de identity myth absorbeert, die met dit drankje verweven is (36). Men koopt bij *De Kleine Komedie* bijvoorbeeld een kaartje of bezoekt de website om een voorstelling te beleven waar zowel het theater als de artiest een aandeel in hebben.

Een volgende omschakeling in mind-set bij de organisatie ligt in het feit dat cultural branding zich juist concentreert op culturele content en de wijze waarop dit gecommuniceerd wordt, passend bij de culturele context, in plaats van abstracte kernwaarden zoals door Urde gedefinieerd in voorgaande paragraaf. Op deze manier wordt een merk daadwerkelijk geassocieerd met culturele expressies zoals vriendschap of een ontspannen gemoedstoestand (zoals bij het eerder genoemde voorbeeld van *Corona* bier, dat zijn populist world vindt in het Mexicaanse Strand) (36). In het geval van *De Kleine Komedie* ligt dit bijvoorbeeld in het feit dat ze willen benadrukken dat men gegarandeerd iets moois en goeds te zien krijgt en waarbij de nadruk dus ligt op de emotionele toestand van de bezoeker (en waardoor deze waarden aan de identiteit van een merk worden toegekend).

Ook benoemt Holt het feit dat er naar historische context gekeken moet worden, in plaats van consistent te zijn in uitingen en verhaal. Zo benoemt Holt het feit dat *Corona* bier in de geschiedenis meerdere malen van hun oorspronkelijke manier van branding is afgestapt, om in te spelen op verschuivende ontwikkelingen in de maatschappij (37). Zo kan er bij *De Kleine Komedie* gerefereerd worden aan het eerder genoemde optreden van Youp van ’t Hek, maar ook het feit dat het een van de oudste theaters van Nederland is. Dit alles heeft invloed gehad op de huidige positie van het theater. Zo stelt Bruining dat ze, hoewel ze vanuit eenzelfde gedachtegoed opereren om de geloofwaardigheid bij de doelgroep te waarborgen, wel degelijk positie innemen in maatschappelijke ontwikkelingen (ook al communiceren ze dit wellicht niet altijd): “Wij bemoeien ons denk ik bovengemiddeld met ontwikkelingen binnen het culturele circuit. Bijvoorbeeld ontwikkelingen binnen theaterland en visies die wij hebben op deze ontwikkelingen, zoals het groeiende aantal theaters in Amsterdam” (58).

Hierna zullen de zes stappen van cultural brand management, die nodig zijn om een iconic brand te genereren, nader uiteengezet worden.

3.2.2.1 Mythen selecteren

Een eerste stap die Holt benoemt in de implementatie van cultural branding strategie, is de wijze waarop de potentiële markt benaderd wordt. Identity brands concurreren namelijk met andere culturele producten die mythen ‘produceren’ en die culturele contradicties blootleggen. Zo stelt hij: “Identity brands participate in myth markets competing and collaborating with films, music, television, sports, and books” (39) (in geval van theater is het aannemelijk te stellen dat deze samenwerking relatief eenvoudig is, daar het onderdeel is van bovenstaande culturele producten). Het selecteren van deze myth markets is lastig, omdat zij niet stil staan. Dit brengt met zich dat de doelen van een merk ook gewijzigd moeten kunnen worden, als de omstandigheden

daartoe aanleiding geven (bijvoorbeeld een belangrijke verandering in cultuur, waar op ingespeeld kan worden). Hierbij concurreren dus eerder de verhalen met elkaar dan dat het om het product zelf gaat. Als voorbeeld noemt Holt *Mountain Dew*, een frisdrank, die voor het eerst populair werd in de veertiger jaren. Het merk is tot twee keer toe opnieuw 'uitgevonden', daartoe geforceerd door veranderingen in de massacultuur. *De Kleine Komodie* gebouwd in 1768, was in eerste instantie een Frans theater en werd later pas geïntroduceerd als theater van de lach, onder de noemer *De Kleine Komodie*. Daar het theateraanbod toeneemt (en zo ook het aantal culturele producten) stelt Bruining dat dit ook van invloed is op de programmering, en zo ook de wijze waarop het theater met andere culturele producten interageert (waardoor enkel 'het theater van de lach' wellicht niet meer voldoende onderscheidend is).

Holt stelt dat er – om een culturele strategie te implementeren - in eerste instantie gekeken moet worden naar welke myth markets er momenteel te onderscheiden zijn in populaire cultuur en welke vervolgens het meest gepast zijn voor een merk (56). Hierbij dient er gekeken te worden naar de drie basiselementen die een myth market vormen.

Een eerste basiselement betreft de *national ideology* (56). Met de nationale ideologie, wordt bedoeld op de wijze waarop inwoners zich identificeren met hun land, de instituties accepteren en werken aan de verbetering ervan. Van hieruit definieert Holt *national ideology* als “[...] a system of ideas that forges links between everyday life - [...] – and those of the nation” (57). Deze ideologieën uiteten zich vervolgens middels mythen. Hierbij stelt hij dat de belangrijkste mythen gaan over de wijze waarop burgers zichzelf zien (als individuen) als onderdeel van een team (zijnde de gehele samenleving) dat de economische en politieke macht van het land helpt bouwen. Als kanttekening moet hier wel bijgeplaatst worden dat men in Nederland natuurlijk in mindere mate het nationalisme uitdraagt en een eenduidige ideologie nastreeft dan dat in Amerika het geval is.

Als tweede noemt hij *cultural contradictions* als element dat een myth market kan voeden. Hiermee doelt hij op de spanning tussen ideologie en individuele ervaringen als belangrijk element van een myth market: Hij stelt hierbij dat de spanning tussen de eerder genoemde ideologie en individuele ervaringen, angsten of verlangens op kunnen wekken. Dit voedt vervolgens weer de behoefte om deze spanning (symbolisch) op te lossen. Mythen worden ingezet om deze verschillen te handhaven (57). In geval van theaters zou dit bijvoorbeeld kunnen liggen bij het belang / drang van humor en entertainment binnen de samenleving, zijnde een 'ontsnapping'/relativeringsbehoefte binnen het echte leven.

Tot slot benoemt Holt de *populist worlds*: “Myths rely on populist worlds as raw ingredients”. Holt definieert deze populist worlds als een belangrijk element van myth markets, te weten een groep die een onderscheidende ideologie toont middels hun activiteiten (58). Zij genereert authenticiteit als groep omdat het folk cultures zijnen niet opgelegd door een buiten henzelf gelegen hogere 'macht' (bijvoorbeeld artiesten / cabaretiers die middels voorstellingen hun visie op de wereld vormgeven). Hierop aansluitend komen acties niet voort uit commerciële of politieke overwegingen (om hier vervolgens macht uit te halen). Deze populist worlds vaak te vinden, ver weg van plaatsen waar politiek en commercie de boventoon voeren. Deze groepen vechten tegen commercialisering. Holt noemt bijvoorbeeld de muziekindustrie die sterk gecommmercialiseerd is en waar dan ook harder gevochten moet worden om dit tegen te gaan (59). Hij benadrukt het feit dat men binnen deze wereld handelt vanuit eigen geloofsovertuiging. Van hieruit stelt hij “The people who consume these myths, rarely inhabit the populist world. Rather, the myth provides them with an imaginary connection to the world” (59). De authenticiteit van deze populist worlds, maakt vervolgens dat men daadwerkelijk gelooft dat er mensen zijn die hun leven op die manier inrichten. Van hieruit zullen de mensen die de mythen consumeren een deel van deze waarden naar hun eigen leven brengen, aldus Holt (59). Bij *De Kleine Komodie* ligt dit bijvoorbeeld in

de combinatie van kwaliteit en nuchterheid, “Veel artiesten noemen *De Kleine Komедie* als hun favoriete theater, dat zeggen ze overal” (46). Dit maakt vervolgens dat het theater door de nuchterheid die ze uitstralen gemakkelijk toegang lijkt te geven tot de leefwereld en denkwijze van de verschillende artiesten, waar men graag mee in aanraking wil komen.

Bovenstaande elementen creëren de zogenaamde *myth markets*. Dit kan gezien worden als impliciete publieke conversatie, gecentreerd rond de nationale ideologie (die natuurlijk ook gefragmenteerd en op kleinschaliger niveau plaats kan vinden) waarin verschillende deelnemers met verschillende visies participeren. Deze deelnemers komen voor in verschillende vormen van populaire cultuur (zoals film of theater). Een dergelijke mythe hoeft dus niet per definitie wereldwijd of landelijk een even grote hoeveelheid ‘volgers’ te hebben, deze kunnen ook een kleinere groep aanspreken. Vervolgens stelt Holt dat iconic brands, lenen en toevoegen aan bestaande mythen die door andere culturele producten gecreëerd zijn. Zij imiteren echter geen bestaande mythen: “They develop a distinctive point of view and aesthetic as they recycle these cultural materials” (60). Zo voegt *De Kleine Komедie* - daar zij onderdeel uitmaakt van het culturele landschap in Nederland - bijvoorbeeld iets toe aan de mythen rondom artiesten of de theaterwereld en de visie die er is op culturele ontwikkelingen binnen de maatschappij, zoals het recentelijke vraagstuk met betrekking tot de BTW-verhoging op podiumkunsten (Volkskrant, 21-12-10).

Omdat men bij cultural branding naar een ander type markt op zoek gaat (zijnde de eerder genoemde *myth markets*) verandert dit ook de wijze waarop een merk gepositioneerd dient te worden. Van hieruit zullen de stappen die met deze vorm van ‘branding’ gemoeid gaan, benoemd worden.

3.2.2.2 Positionering

Nu inzichtelijk is gemaakt op welke wijze de zogenaamde *myth markets* herkend kunnen worden, is het zaak om hierbinnen een bepaalde positie in te nemen (zoals reeds eerder besproken, voeg je als merk ten slotte iets toe aan een bestaande mythe):

“The cultural analogue to the positioning statement is the cultural brief” (64).

Holt bespreekt drie elementen die een zogenaamde *cultural brief* moet bevatten. Hierbij stelt hij dat het verhaal zelf de strategie moet zijn, aangezien de kwaliteit van de mythe de drijfveer voor de merkwaarde is. Deze is niet enkel op een paar abstracte ideeën gebaseerd (zoals de zogenaamde *core-values* zoals beschreven door Urde). In de eerste instantie benoemt hij de *Myth Treatment*: hiermee wordt bedoeld op het feit dat verhalen zijn gebouwd op basis van een kort document dat de setting, plot en de karakters omschrijft. In feite zijn dit geen instrumenten waar winst uit gehaald kan worden maar een belichaming van de wijze waarop een merk zich in de cultuur wil positioneren (64).

Ten tweede gaat het om *Populist Authenticity* waarmee bedoeld wordt op het besef dat een merk niet zomaar de boodschap van de eerder genoemde *populist worlds* kan overdragen (dit wordt niet door deze ‘aanhangers’ getolereerd). Het merk moet aan het publiek overbrengen dat zij een authentieke verbintenis voelen met deze *populist worlds*. Holt stelt hierbij dat *literacy* (de wijze waarop men binnen deze *populist world* met elkaar communiceert, met eigen codes etc.) en *fidelity* (betrokkenheid laten zien door brede populariteit op te offeren voor het ethos van deze wereld) belangrijke kwaliteiten zijn om dit te bewerkstelligen (63). Zo stelt Bruining dat, hoewel *De Kleine Komедie* in de afgelopen jaren veel credits heeft opgebouwd, zij hierdoor ook de

druk voelt om geloofwaardig te blijven: “Mensen kijken wel naar je, en wat je doet. Terwijl diezelfde credits er tegelijkertijd voor zorgen dat mensen veel van ons accepteren” (57).

Als laatste benoemt Holt *Charismatic Aesthetic* zijnde “[...] a distinctive and compelling style that epitomizes the populist world from which they speak” (65). Hierbij doelt hij op het belang van een aansprekende en esthetische stijl die het merk moet hanteren, wil het in het beeld van de populist worlds passen (65). In geval van *De Kleine Komedie* is dit bijvoorbeeld de nuchterheid en toegankelijkheid van het theater, wat zowel de artiest als bezoeker aanspreekt.

Brandmyths zijn dus succesvol wanneer deze het juiste verhaal vertellen, dat zijn authenticiteit vindt in een populist world en dat hierbinnen charismatische esthetiek onderscheidt (65).

3.2.2.3 Merkwaarde

Naast positionering en de zogenaamde cultural brief bekijkt Holt de economische waarde van een organisatie, die zich uit in de verdiensten van een organisatie door de loyaliteit van consumenten. Bij een iconic brand is deze echter anders te bepalen dan bij traditionele marketingstrategie (95).

Zo noemt hij in geval van cultural branding het feit dat bij een iconic brand, het merk als symbool fungeert (wat voor loyaliteit bij de klanten zorgt). Hierbij ligt de merkwaarde in de reputatie die een merk opbouwt door het vertellen van verhalen (95). Zijn stelling is dat vanuit de belangrijkste mythen van het merk, twee soorten activa benoemd kunnen worden, die maken dat een organisatie economische waarde genereert (125). Als eerste noemt hij *cultural authority* waarbij het erom gaat dat men een merk als gezaghebbende of ‘eigenaar’ van een bepaald type mythe kan gaan zien, als deze op de juiste wijze geïmplementeerd wordt. Vervolgens wordt het dan ook geaccepteerd. Holt beschrijft deze cultural authority als: “A brand asset based on the nation’s collective expectations that the brand can and should author a particular kind of story” (125). Hierbij kan er wederom gerefereerd worden aan de status die *De Kleine Komedie* heeft opgebouwd die maakt dat men ook veel van het theater accepteert.

Als tweede is dit *political authority*. Zoals eerder gezegd, is de politieke autoriteit van belang daar de politiek van de mythe moet aansluiten op hedendaagse gebeurtenissen. Die realiteit kan sterk veranderen; wanneer er een drastische verschuiving plaatsvindt binnen de politiek (bijvoorbeeld het feit dat er afnemende relevantie lijkt voor cultuur, refererend aan de BTW-verhoging). Men moet de mythe hier op geloofwaardige wijze op aanpassen (128). Holt stelt hierbij dat wanneer men eenmaal een politieke en culturele autoriteit heeft opgebouwd, ook gemakkelijk in kan spelen op veranderingen of wijzigingen in haar communicatiestrategie kan doorvoeren. Omdat er een ‘aanzien’ is opgebouwd, worden die veranderingen relatief gemakkelijk geaccepteerd door de consument (130).

3.2.2.4 Merk loyaliteit

Ook de manier waarop men trouw is aan een merk, werkt op een andere wijze bij cultural branding strategie. Holt stelt dat loyaliteit grotendeels wordt opgebouwd door de wijze waarop de consument het merk in het dagelijks leven gebruikt. Hij noemt drie klantsegmenten zijnde *followers*, *insiders* en *feeders*. De interactie tussen deze drie is de sleutel tot merkloyaliteit (131). In feite beschouwt hij de klantsegmenten als een netwerk waarbij de toeschouwers onderdeel vormen van de mythe (137). Elk van deze klantsegmenten ontstaan in relatie tot elkaar en daar elk segment andere waarden van het merk aanspreekt, varieert ook de aard van elk segment (139). Hij neemt de sportzender ESPN als voorbeeld.

“Followers are those customers who identify strongly with the brand’s myth. They rely on the myth like a panacea for everyday lives” (140). Dit citaat geeft aan op welke wijze Holt de zogenaamde followers definieert. Hij stelt dat deze followers als vanzelf erg begaan zijn met de performer van deze mythe (het merk). Hoewel deze de belangrijkste waarde zijn voor de mythe (zij zijn daadwerkelijk begaan met het merk), kan niet gesteld worden dat elke klant een follower is (140). Kenmerkend is volgens Holt het feit dat de followers hun eigen biografie met deze van (in dit geval) de sporters verweven, waardoor er een gezamenlijke historie ontstaat (en het ‘merk’ zo een wezenlijk onderdeel van iemands leven vormt). De relatie die er bestaat tussen de followers en het merk is anders dan deze zoals beschreven in traditionele merkstrategie. Daar er in geval van ‘emotioneel branden’ waarde gehecht wordt aan wederkerigheid, intimiteit en betrouwbaarheid, waar loyaliteit in grote mate afhankelijk van is (142). Belangrijk hierbij is dat het merk de persoonlijke relatie met deze groep niet hoeft te forceren, deze groeit als vanzelf. In geval van *De Kleine Komedie* kan er hierbij enerzijds gerefereerd worden aan de relaties die het theater met de artiest heeft opgebouwd maar ook met de bezoekers die bijvoorbeeld vrienden van theater *De Kleine Komedie* zijn. Zo stelt Bruining: “Ik denk dat de mensen die in 1989 vriend van ons theater zijn geworden, een veel grotere band met deze plek hebben dan wij ons kunnen voorstellen” (53).

“Insiders are the gatekeepers for the brand’s claims on the populist world. Although usually much smaller in number than followers (...), insiders have powerful influence” (143). Met de insiders als klantsegment doelt Holt op een relatief kleine groep consumenten die zichzelf als medeparticipanten zien, in plaats van toeschouwers. In geval van theater bekijken zij de artiesten bijvoorbeeld als medeartiest (omdat zij bijvoorbeeld op amateurniveau theater maken) en niet als toeschouwer. De betrokkenheid is als vanzelf erg hoog omdat men zich in grote mate in de belevingswereld van het ‘merk’ kan verplaatsen. Men voelt zich in sterke mate participant (143). Holt stelt dat deze insiders serieus te werk gaan en een aanraking met het merk en deze ervaring (zoals een theatervoorstelling) goed voorbereiden (wat de ervaring in feite al doet beginnen, voordat men daadwerkelijk fysiek met het merk of de plaats in aanraking komt).

De wijze waarop deze insiders met het merk in aanraking komen verschilt wel degelijk met de wijze waarop followers dit doen. In grotere mate bouwt deze groep zijn of haar eigen mythe, waar het merk dan een onderdeel van uitmaakt. Dit door continu in interactie te zijn met bijvoorbeeld de artiest of het programma door voorstellingen te bezoeken (waarbij het theater of in het voorbeeld van Holt, de televisiezender, wellicht meer als kanaal wordt gezien waardoor zij in contact kunnen komen met hun ‘collega’s’) (146). Van hieruit bestaat er in grote mate een binding met de eerder genoemde populist world en vechten deze insiders extra tegen commercialisering van een bepaald gedachtegoed (146).

Wanneer de mythe van een merk sterk genoeg is, zullen insiders deze ‘adopter’ om aan hun zelfgecreëerde mythe of gedachtegoed toe te voegen. Van hieruit stelt Holt, dat wanneer deze insiders een merk binnen de populist world legitimeren, deze hier daadwerkelijk onderdeel van gaat uitmaken “Insiders act as opinion leaders, positioned to make authoritative judgements as to whether the brand really has populist chops or is a mere dabbler faking it to make a buck”.(147).

Naast bovenstaande klantsegmenten zijn er de feeders die slechts een oppervlakkige relatie hebben met de waarden van het icoon of merk, dat middels de mythe wordt uitdragen: “Feeders are those costumers of the iconic brand – often the majority – who thrive vicariously on the identity value that icons produce for their followers and (sometimes) insiders” (147) Hierbij wordt het merk grotendeels gebruikt om solidariteit te creëren en fungeert het als statussymbool. In dit verband noemt Holt de magnetische werking die de gepassioneerde gebruikers op anderen hebben en hoe van hieruit de zogenaamde feeders ontstaan. Het plezier van bijvoorbeeld het theaterbezoek wordt bij de feeders voornamelijk gevoed door vrienden en de media (147). Hiermee wordt bedoeld dat deze groep interesse toont wanneer vrienden dit doen, of wanneer de media een ‘ster’ creëren of een persoon een bepaald aanzien toegekend krijgt. Hoewel het met deze groep moeilijker is een lange termijn relatie op te bouwen, absorberen ze snel voorbijkomende trends (147, 148).

Deze feeders participeren vervolgens voornamelijk om binnen het bestaande netwerk van hoogbetrokkenen te raken. Holt benoemt bovenstaande drie segmenten als een sociaal netwerk dat rondom het merk opereert.

Loyaliteit wordt bij iconic brands voornamelijk door emotie gecreëerd; de relatie die men met het merk heeft. Het sociale netwerk waarbinnen een merk zich bevindt is van grote invloed: "Customers of iconic brands are loyal because they're locked into a social network. Much of the value of the brand is imparted by other constituents, not just the one-to-one relationship with the brand" (150). Tot slot stelt Holt dat bovenstaande segmenten met elkaar in verband staan, en dat de relaties binnen deze netwerken dus ook 'gemanaged' dienen te worden (151).

3.2.2.5 Co-auteurschap van een mythe

"Iconic brands are usually built with online advertisements: films produced by the brands owner. But two other potential coauthors – culture industries and populist worlds – can also contribute significantly to the brands myth". (183).

Naast de verschillende klantsegmenten, die van invloed zijn op de totstandkoming van een *iconic brand*, wijst Holt op de grote invloed die de cultuurindustrie en de populist worlds hebben op de creatie van een mythe (waarbij hij het merk *Harley* als voorbeeld hanteert). Zo stelt hij dat de culturele industrie ervoor zorgt dat een mythe bekend wordt bij het grote publiek (161). Er zijn hierbij een aantal sleutelteksten (teksten zijnde mediacontent als films of theater) binnen de culturele industrie die voor de bekendheid van een mythe, en zo de implementatie in myth markets kan zorgen. Vanuit deze teksten worden vaak iconische figuren aangewezen, zoals in films of magazines die een mythe representeren en zo in relatie staan tot een bepaald merk (161) (Bij cabaret bijvoorbeeld Youp van 't Hek, of Herman Finkers als bekende cabaretiers die zo iconisch worden voor kleinkunsttheaters). Waar een mythe in eerste instantie om iconische figuren draait, kan deze wel degelijk naar het merk verplaatst worden, aldus Holt (161).

Doordat een organisatie geruime tijd bestaat, wordt een dergelijke mythe ook door verschillende auteurs gebouwd, die los van elkaar een eigen / nieuwe mythe creëren, gerelateerd aan het merk (183). Binnen het proces van *coauthoring* benadrukt Holt dat het niet gaat om het kopiëren van een bepaalde mythe of visie maar dat het zich door co-auteurschap wel grootschaliger kan verspreiden. Hij noemt gemeenschappen als belangrijke vorm van co-auteurschap en voornamelijk het belang dat een gemeenschap zich niet door het merk zelf laat aansturen. Iets dergelijks ontstaat wanneer een mythe aansprekend genoeg is om een prominente plek in te nemen in identiteitsvorming (184).

Volgens Holt zijn er een tweetal manieren waarop deze culturele teksten een mythe kunnen beïnvloeden. Ook hierbij geldt dat dit wel voor een compleet andere benadering zorgt (185). *Stitching Texts*: hiermee doelt Holt op het principe waarbij een merk in een bestaande mythe wordt betrokken. In geval van *De Kleine Komedie* betreft dit bijvoorbeeld, de mythe van de nuchterheid en het feit dat cabaret je op andere manier over actuele zaken na laat denken. In eerste instantie heeft deze mythe niet direct betrekking op dat specifieke theater, maar door het feit dat de tv-registraties van shows vaak in dit theater worden opgenomen levert het hier wel een prominente bijdrage aan (3). Vervolgens benoemt Holt *Repackaging Texts*, waarmee hij doelt op het principe waarbij de cultuurindustrie de merkmythe opnieuw uitvindt. De wijze waarop teksten op handige wijze bepaalde sleutelementen omtrent een merk niet benoemen en meer aandacht schenken aan andere elementen binnen de mythe bijvoorbeeld: "They reinvent it by spotlighting and reinterpreting certain features of the myth while hiding others" (186) Dit verklaart zijns inziens ook de wijze waarop een mythe gedurende de tijd kan

veranderen. In geval van *De Kleine Komedie* lag de aandacht bijvoorbeeld eerst op theater waar je kunt lachen, terwijl er nu op kwalitatief goede programmering wordt gefocust.

Van hieruit benoemd Holt het feit dat een mythe wordt gecreëerd door een samenwerking tussen verschillende partijen, (zoals cultuurindustrie en populist worlds). Hierbij heeft het merk zelf maar in bepaalde mate invloed op de vorming van dit merk. Het is zaak om hier op in te spelen en dit niet te negeren. Wanneer er een bepaalde mythe ontstaat, kan een merk hier bijvoorbeeld op inhaken (189). Ook Bruining benoemt het feit dat de positie die *De Kleine Komedie* inneemt slechts deels stuurbaar is. Zo stelt hij: “Het is zo’n raar spectrum van factoren dat van invloed is op wie wij zijn, dat wij hier zelf ook niet altijd invloed op uit kunnen oefenen” (58).

3.2.2.6 Communicatie

In deze deelparagraaf zal worden gezien op welke wijze men de geïmplementeerde strategie levend en interessant kan houden, ofwel de wijze waarop de mythe (wellicht op andere wijze) gecommuniceerd kan worden.



“When myth markets can last a decade or longer, how does a brand sustain its iconic status over such a long period?” (189). Eenmaal gecreëerd, stelt Holt zichzelf de vraag op welke wijze een merk iconische status kan behouden (daar myth markets vaak ook geruime tijd blijven bestaan). Om een mythe uit te breiden en levend te houden moet de communicatie van het merk een weg vinden tussen het voeden van de mythe om populariteit te behouden en het verbannen van de mythe om een nieuwe grote trend te introduceren (189). Bovenstaande uitersten zijn volgens Holt valkuilen in communicatie, welke hieronder zullen worden uitgelegd. Wanneer een mythe wordt uitgemolken door een merk en de aanhangers het gevoel krijgen dat er misbruik van ze gemaakt wordt, zal een merk zijn culturele status niet behouden. Holt benoemt twee manieren waarop bedrijven in deze valkuil geraken; (189)

Als eerste noemt hij *formulaic repetition*: hierbij doelt Holt op het feit dat een merk, wanneer zij een aansprekende of mythe creërende actie op touw hebben gezet, hier te lang op voortborduren. Door een succesvolle actie te veel te herhalen (hoewel wellicht in andere vormen) verliest deze waarde “To maintain it’s charisma, a brand must continually prod the imagination of its followers with distinctive and original communiqués” (190). Bruining geeft tevens aan zijn contactmomenten met het publiek te koesteren en hier dus weloverwogen keuzes in te maken, waarbij hij deze contactmomenten bijzonder wil houden (en geslaagde acties dan ook niet wil herhalen). Als tweede noemt Holt *pursuing buzz*: Hiermee doelt Holt op het feit dat een mythe teveel ‘rond gaat zingen’ en hiermee van het merk en de oorspronkelijke boodschap verwijderd raakt. Dat heeft tot gevolg heeft dat een mythe overschaduwd wordt door kortstondige populariteit (191). Hij stelt dat iconen niet te lang op ‘succesvolle voet’ door moeten gaan maar naar nieuwe, creatieve varianten op deze mythe moeten zoeken.

Naast het zogenaamde uitmelken noemt Holt het najagen van trends als valkuil: “Too often, potential icons desert their myth to chase trends in popular culture” (191). In dit geval wordt er te geforceerd naar trends gezocht en hier op ingespeeld, wat maakt dat het niet overgenomen wordt door de populist worlds en maakt dat er geen mythe ontstaat (192). “When a brand chases after populist worlds that are incongruous relative to its cultural and political authority, the brand comes off as an opportunistic cultural parasite” (198). Wanneer *De Kleine Komedie* bijvoorbeeld op een populist world inspeelt waarin hard werken en structuur belangrijke pijlers zijn, dan komt dit niet geloofwaardig over daar een theater juist (hoewel in verschillende vormen mogelijk) op gezelligheid en ontspanning aan moet sturen.

Vanuit bovengenoemde valkuilen benoemt Holt vier principes die voor uitbreiding en goede communicatie van een gepositioneerde mythe kunnen zorgen. Zo omschrijft hij het ontwikkelen van plot en karakters als uitbreiding van mythen. Mythen, ontwikkeld middels advertenties zijn gebaseerd op de ontwikkeling van plot en karakters (199). Van hieruit benoemt Holt twee benaderingen om mythen als verhalen te ontwikkelen, zoals de *serial mode*: hiermee wordt bedoeld op een verhaal waarbij er aan dezelfde karakters en *plottings* wordt vastgehouden maar dat deze met elke 'performance' worden uitgebreid. Maar ook de *Short film mode*; mythe kan ook groeien door een aan elkaar gelinkte groep 'films'. Deze zijn aan elkaar verbonden door een aantal thema's en communicatiecodes die het merk, zijnde de producent, aan het ontdekken is (200). Dit kan bijvoorbeeld door de cast en het plot te veranderen en op deze manier de sterkte en zwakte van een mythe te achterhalen: door een bepaalde stijl in uitingen te creëren kan de consument het merk vervolgens herkennen.

Een andere manier om relevantie van het merk te behouden betreft het feit dat een merk een band moet aangaan met nieuwe populaire cultuur als deze zich voordoet, aldus Holt. Hierbij moet men deze nieuwe cultuur met zorg selecteren om deze vervolgens met het merk te verweven of er een nieuwe draai aan te geven (200)(bijvoorbeeld de trend of cultuur waarbij cultuurgeïnteresseerden ingaan tegen de geplande bezuinigingen).

Zoals eerder naar voren kwam, steunen iconic brands op populist worlds als bronmateriaal voor een mythe. Deze werelden kunnen echter ontstaan en weer verdwijnen doordat zij aan culturele potentie verliezen of winnen. Door in een bepaalde groep te investeren in een vroeg stadium (niet per definitie middels geld, maar ook interesse of iets dergelijks), steunt dit de geloofwaardigheid (202). Bijvoorbeeld de bewuste keuze van *De Kleine Komedie* om cabaretalent te programmeren, nog voor zij goed en wel zijn doorgebroken en niet enkel voor de grote namen te kiezen. Eenmaal succesvol wordt de mythe van een merk snel voorspelbaar en voelt men zich minder sterk verbonden met deze boodschap (206). Re-interpretaties van een mythe zijn noodzakelijk om deze levend te houden.

Van hieruit wordt dus duidelijk dat *storytelling* een belangrijk element is binnen de communicatie van een iconic brand: men koopt een product om in aanraking te komen met een bepaald verhaal. Echter verre van lineair daar het juist gaat om inspelen op populaire cultuur en het uitbreiden van de performance: het verhaal ontstaat vanuit cultuur en wat zich hier voordoet (208).

Uit bovenstaande blijkt dat interactie met en inspelen op huidige ontwikkelingen van belang is bij het implementeren en levend houden van een iconic brand (ookal zijn deze ontwikkelingen in de samenleving wellicht in grotere mate gesegmenteerd dan voorheen het geval was). Van hieruit wijst Holt op het belang van culturele kennis in de potentiële markt en doelgroep. Hij stelt dat dit een andere manier is om de doelgroep te leren kennen dan bij traditionele marketingstrategie.

Culturele kennis focust op sociale veranderingen die van invloed zijn op de gehele samenleving, meer dan op clusters individuen (209)(waar het merk vervolgens weer een bepaalde positie in inneemt). De rol van sociale categorieën moet worden gezien (klasse, geslacht et. cetera) in wat dit betekent voor identiteitsconstructie, in plaats van hiermee mensen in groepen in te delen. Culturele kennis plaats het merk als een historische actor in de samenleving en ziet mensen als geheel en gaat over wat hen beweegt in het dagelijks leven (in plaats van ze enkel als consument te zien). Als laatste noemt Holt het feit dat er naar identiteitswaarde van culturele uitingen / teksten wordt gekeken, in plaats van dat het puur als entertainment gezien wordt. Culturele kennis lijkt een erg breed begrip en kan op verschillende manieren tot uiting komen. Om een iconisch brand te kunnen bouwen zijn vier soorten culturele kennis die van belang voor managers van een merk (210).

Zo benoemt Holt het feit dat de groei van een identity brand voor een groot deel bepaald wordt door de kennis die er is betreffende de historie van het merk en op welke wijze dit kan worden ingezet om nieuwe mythen te creëren. “When a brand authors myths that people find valuable, it earns the authority to tell similar kinds of myths (cultural authority) to address the identity desires of a similar constituency (political authority) in the future” (211). Dit is in feite ook wat Bruining aankaart. Hij spreekt over de sympathie die een grote groep heeft voor *De Kleine Komēdie* en het feit dat zij hierdoor stappen kunnen zetten die overig theaters wellicht niet kunnen nemen.

Vervolgens benoemt Holt het belang van klantbegrip. Dat moet gericht zijn op empathie, daar de creatie van belangrijke mythen zich ook op dit niveau afspeelt: “Indeed the kind of understanding necessary for building identity value rejects of the brands’s customers as merely consumers” (212). Een doelgroepanalyse zou zich van hieruit moeten richten op wat de identiteit van deze groep vormt en wat hen het meeste bezighoudt. Hierbij moet men als organisatie in feite door de ogen van deze groep kunnen kijken (212).

“Iconic brands are usually built by people deeply immersed in the populist worlds that they draw from” (213). Hiermee doelt Holt op het feit dat men met één voet in de wereld moet staan die de mythe vertegenwoordigt en hier daadwerkelijk onderdeel van moet uitmaken. Hierbij kan er bijvoorbeeld gerefereerd worden aan het feit dat *De Kleine Komēdie* jaarlijks een eigen productie maakt, die alleen in dat theater te zien is. Hier werken bekende artiesten en cabaretiers aan mee die als zodanig onderdeel van de organisatie vormen. Tevens wordt benoemd dat iconic brands voornamelijk gebruik maken van bestaande mythen en van bestaande myth markets ‘lenen’ om hier vervolgens op in te spelen. Het is hierbij een valse assumptie dat men een eigen markt moet creëren en trends moet ontdekken, nog voordat deze aanwezig zijn (214). Dit is tevens wat Bruining aangeeft. Zo stelt hij dat de naam die *De Kleine Komēdie* heeft opgebouwd door de jaren heen wellicht verandert daar nieuwe generaties minder mee krijgen van de rijke historie. Tegelijkertijd echter, wijst hij op de mogelijkheid om deze naam of het verhaal er omheen te voeden en aan te vullen met bepaalde acties.

Kort gezegd dient de doelgroep dus niet puur als consument te worden beschouwd maar is het van belang dat een merk daadwerkelijk onderdeel vormt van een cultuur en inspeelt op wat er leeft bij de doelgroep. Cultural brandingtheorie gaat in die zin verder dan het ontdekken van een consumentenmarkt en bijvoorbeeld enkel naar het koopgedrag kijken. Hij stoelt op het aangaan van relaties met deze groep. (215)

Het bovenstaande in ogenschouw nemend zijn er van hieruit vier concrete componenten te benoemen die een cultural branding strategie moet bevatten. In de eerste plaats dient de meest passende en geschikte mythe voor de organisatie te worden achterhaald: “The most opportune myth market is the one that the brand has the most authority to address” (218). Vervolgens dient er een zogenaamde identity myth te worden samengesteld. Hierbij is de eerste stap om een zogenaamde myth treatment voor te bereiden, welke Holt definieert als: “A synopsis of the myth that describes the identity anxieties the myth should address and the way in which the myth will resolve these anxieties” (218). Van hieruit dient de authentieke plek binnen de populist world benoemd te worden. De plek die het merk inneemt om vervolgens te kunnen bepalen op welke (welovervogen) manier er met de doelgroep gecommuniceerd wordt.

Wanneer er van hieruit een aansprekende identity myth ontwikkeld wordt, zal de consument – die het merk als een icoon zal beschouwen – loyaal blijven. Hiervoor dient de mythe echter wel ‘vers’ en historisch relevant te worden gehouden. Het is dus van belang dat deze mythe zich uitbreidt en zich ook in populaire cultuur kan manifesteren.

Tot slot is het van belang te beseffen dat elke aansprekende identity myth uiteindelijk gaat wankelen, niet per definitie door concurrentie maar voornamelijk door veranderingen binnen de samenleving die invloed hebben op de waarde ervan (219). Dit maakt vervolgens dat (de waarde van) een identity myth, telkens opnieuw moet worden bekeken, waarbij de aandacht op andere factoren moet komen te liggen. Hierop aansluitend wijst Schroeder er op dat het succes van een merk in sterke mate afhankelijk van culturele gebeurtenissen. Ook noemt Schroeder in zijn tekst het feit dat, het succes van een merk niet alleen van een uitgezette strategie en de keuze van de consument afhangt, maar ook van de culturele en sociale omgeving en het marketingmilieu waarbinnen een bepaald merk zich manifesteert (125).

Concluderend kan gesteld worden dat, waar traditionele brandingstrategie van een aantal kernwaarden of een Sustainable Corporate Story uitgaat, zijnde een kapstok van waaruit zowel in- als extern gehandeld dient te worden, bekeken vanuit de eigen organisatie en haar directe concurrenten, het verhaal bij cultural branding wordt opgebouwd vanuit cultuur en de wijze waarop een merk zich op geloofwaardige wijze kan positioneren binnen een bepaald gedachtegoed.

Cultural branding strategie kan worden ingezet om op emotioneel niveau relaties aan te gaan met de consument. Hierbij dient er te worden ingespeeld op bestaande mythen. Hoewel wellicht minder grootschalig en nationalistisch dan beschreven door Holt, kan een theater bijvoorbeeld als sterk merk worden neergezet door in te spelen op bijvoorbeeld de 'verhalen' die er bestaan over de kracht van de lach, om zorgen te vergeten en de magie van het theater (als overkoepelende mythe). Een theater kan deze bestaande mythe gebruiken door dit in communicatie te uiten en te laten zien daadwerkelijk een aandeel te hebben in het gedachtegoed dat leeft binnen de populist worlds: waarbij een performance een manier is om aan de sleur van alledag te ontkomen en een bepaalde leefstijl uit te dragen. Deze iconische waarde kan met behulp van cultural branding strategie vervolgens verder worden uitgebreid. Als kanttekening wil ik wel stellen dat de theorie zoals beschreven door Holt en het mogelijke effect van cultural branding mijns inziens wellicht wat overtrokken is, daar Holt spreekt over merken die binnen een heel land erg bekend zijn en zo voor een geheel land of wellicht wel wereldwijd als iconisch fungeren. Maar het principe kan wel degelijke op kleinere schaal effectief zijn, en voor een theater bijvoorbeeld landelijk of regionaal plaatsvinden. Door *De Kleine Komodie* als case te gebruiken is er aangetoond dat theaters als vanzelf al een belangrijk onderdeel vormen van de Nederlandse cultuur, zonder deze strategie bewust toe te passen. Hieruit kan de voorzichtige conclusie worden getrokken dat theaters, die doorgaans een rijke historie hebben en een groot cultureel draagvlak, zich goed lenen om dergelijke strategie verder uit te bouwen. Dit daar zij, als niet-commercieel, cultuurproduct 'van nature', al veel eigenschappen bezitten die maken dat men zich met het product wil identificeren of zich kan vinden in het gedachtegoed dat wordt uitgedragen. Want ook al is er bij een theater sprake van een gesegmenteerde doelgroep (daar elke voorstelling weer een andere groep mensen aantrekt), is het wel degelijk mogelijk om qua gevoel en sfeer op een ieders identiteit in te spelen en zo aan geloofwaardigheid te winnen. Van hieruit zal er op praktisch niveau bekeken worden op welke manier nieuwe media een bijdrage kunnen leveren aan het principe van cultural branding.

4. CROSSMEDIA CONCEPTING

In hoofdstuk twee is duidelijk geworden dat een belangrijk element van corporate branding de Sustainable Corporate Story is, danwel de corporate values zijnde een kapstok om bepaalde acties en de uitingen van een organisatie aan op te hangen. Hierbij gaat het er niet direct om dat dit verhaal 'direct' gecommuniceerd wordt maar dat dit fungeert als gedachtegoed, waaraan de verschillende communicatie-uitingen gerelateerd kunnen worden: echter nog steeds in grote mate van binnenuit, waarbij in beperkte mate mogelijkheden zijn voor het aangaan van relaties met de consument.

Vervolgens werd middels cultural branding strategie duidelijk dat er, wanneer je een merk daadwerkelijk onderdeel van een cultuur – en zo ook iemands identiteit - wil laten zijn, er verder gekeken moet worden dan mensen als consumenten: een merk moet zich als mythe (die zijn oorsprong vindt in een populist world) binnen een bepaalde groep manifesteren die zich met deze waarden kan identificeren, waardoor deze onderdeel van een leefwijze wordt.

In dit hoofdstuk wordt op twee verschillende manieren gezien op welke wijze bovenstaande vorm van branding geïnstrumentaliseerd kan worden, met behulp van crossmediastrategie. Enerzijds zal ik crossmedia als communicatiemiddel bezien, waarbij de boodschap via verschillende kanalen verspreid wordt. Anderzijds zal ik crossmedia in entertainment behandelen, waarbij het product of het verhaal zelf uit verschillende mediavormen bestaat. Ook dit kan echter als vorm van branding gezien worden, daar het iets zegt over de wijze waarop een merk identiteit wil uitdragen. Van hieruit hoop ik te kunnen bezien op welke wijze dergelijke strategie aan het principe van cultural branding kan bijdragen, waarbij een theater als sterk merk kan worden neergezet door in te spelen op gevoel en sfeer.

4.1 Crossmediastrategie als communicatiemiddel

“De laatste jaren is er bij de verschillende media veel veranderd. Dit heeft vooral te maken met de nieuwe mogelijkheden die de gebruiker heeft gekregen: hij heeft nu zelf de macht in handen, een ontwikkeling die binnen de mediatheorie ‘empowerment’ wordt genoemd” (Reynaert, Indira 21).

In zijn werk *Convergence Culture* beschrijft mediawetenschapper Jenkins de wijze waarop mediavormen met behulp van digitale technologie samenkomen en niet meer los van elkaar opereren. Tevens benoemt hij hierbij de veranderende rol van de consument. Deze verandering in het medialandschap wordt in bovenstaand citaat tevens benoemd door media en communicatiespecialist Indira Reynaert. Zij stelt dat samensmelting van media een crossmediale aanpak vereist: niet langer worden verschillende mediavormen los van elkaar ingezet, maar is ook de waarde die de consument zelf inbrengt van groeiend belang (41). Organisaties zijn dan ook in grotere mate afhankelijkheid van de consument zelf: zijn of haar reactie is ten slotte maar in beperkte mate te sturen. Hiermee kies je met een crossmediale aanpak ook voor de noodzaak van een intensievere communicatie met de doelgroep. Wanneer deze strategie goed wordt uitgevoerd zorgt dit vervolgens wel voor beleving, betrokkenheid en ervaring bij de consument (59).

In deze paragraaf zullen de belangrijkste speerpunten voor een succesvolle crossmediastrategie, zijnde een communicatiemiddel, benoemd worden. Het boek *Basisboek crossmedia concepting* van Indira Reynaert et. al. zal hierbij als theoretisch uitgangspunt dienen. Ter illustratie zal ik de marketingstrategie van *Theaters Diligentia en PePijn* uiteenzetten, daar zij zich in toenemende mate bewust zijn van het belang van crossmediastrategie. Deze informatie is, tenzij anders vermeld, vergaard uit eigen observatie in het werkveld en een interview met Annick Beukers, hoofd marketing en educatie (zie bijlage drie voor het gehele interview).



Diligentia | Theater | PePijn

De **Theaters Diligentia en PePijn**, zijn sinds 2001 gefuseerd onder een noemer.

Met enerzijds theater **Diligentia**, opgericht in 1793 (als de Maatschappij voor Natuur- en Letterkunde), met circa 500 stoelen.

En anderzijds het zogenaamde vestzaktheater **PePijn**, met slechts 100 stoelen, dat in 1964 werd opgericht door Paul van Vliet.

Beide theaters programmeren voornamelijk cabaret en kleinkunst en zijn hiermee dé cabaretpodia van Den Haag.

Bron: Meerjarenbeleidplan 2009-2012, theaters Diligentia en PePijn

4.1.1 Storytelling

Waar verhalen vroeger enkel mondeling werden overgeleverd zijn er tegenwoordig vele mogelijkheden: zowel mondeling als schriftelijk, maar ook middels een blog, radio- of televisieprogramma's worden er verhalen verteld. Hiermee is ook de aard van de verhalen veranderd. Niet langer betreft dit alleen uitzonderlijke gebeurtenissen, maar wordt juist ook de gewone mens in beeld gebracht (bijvoorbeeld programma's als *BOER ZOEKT VROUW*, *HART VAN NEDERLAND*, e.d.). Het vertellen van een verhaal of *storytelling* is een belangrijk speerpunt in de crossmediastrategie, omdat het een bepaald gemeenschappelijk gedachtegoed kan vertegenwoordigen. Dit gedachtegoed kan vervolgens worden ingezet om dit aan een bepaald merk of concept te koppelen. Binnen dit gedachtegoed komen visies, opvattingen en wereldbeelden terug, waar de consument sterk waarde aan hecht (44,45). Hierbij kan gerefereerd worden aan de wijze waarop een mythe gedefinieerd wordt door Holt, waarbij men een product koopt om een verhaal te beleven en onderdeel van een gedachtegoed te worden (Holt, 35).

Annick Beukers, hoofd marketing en educatie van *Theaters Diligentia en PePijn*, stelt bijvoorbeeld dat het van groot belang is te achterhalen op welke wijze de theaters zich willen presenteren. Er wordt wel degelijk van een bepaald gedachtegoed uit gegaan: namelijk het feit dat *Theaters Diligentia en PePijn* staan voor kwaliteit en humor en theaters zijn die voor iedereen toegankelijk moeten zijn. Tevens willen zij uitdragen dat we jong (cabaret)talent een kans geven, op de twee mooiste plekken van Den Haag. Beukers stelt hierbij dat dit in feite een uitgangspunt is dat binnen de gehele organisatie moet gaan leven en vervolgens op verschillende manieren tot uiting komt. Tegelijkertijd blijkt het nog steeds lastig om een eenduidig beeld van de organisatie te schetsen en dit daadwerkelijk in de gehele organisatie door te voeren.

Storytelling kan op verschillende manieren, zo beschrijft Reynaert: “Bij *impliciete storytelling* triggert een visuele voorstelling of een object bij mensen een verhaal dat ze met hun eigen fantasie (verder) invullen, zoals bij de films van *Walt Disney*” (46). In geval van *Theaters Diligentia en PePijn* is dit bijvoorbeeld bij de emotieposter, met als thema ‘*Theaters Diligentia en PePijn* laat je lachen’ (zie bijlage vier voor een weergave). Hierbij wordt men getriggerd daar men slechts een deel van het verhaal of de beleving te zien krijgt (namelijk dat ze laten zien we ze zijn en wel van een grapje houden, aldus Beukers). De bezoeker wordt hierbij geactiveerd om zelf zijn of haar fantasie te gebruiken en bijvoorbeeld na te denken over wat er met de poster bedoeld wordt, en wie de betreffende persoon op de poster is. Hiernaast benoemt Reynaert *expliciete storytelling*, waarbij een menselijke factor wordt ingezet om de beleving te verhogen (46). Hierbij kan er bijvoorbeeld gedacht worden aan personen die daadwerkelijk de belichaming zijn van een bepaald verhaal, waardoor de consument zich met deze persoon en zo ook het verhaal kan identificeren. Hierbij kan er weer aan het principe van een icoon gerefereerd worden, zoals gedefinieerd door Holt, waarbij deze persoon symbool staat voor bepaalde waarden of ideeën die de maatschappij of een bepaalde groep van belang acht.

Van hieruit benoemt Reynaert verschillende vertelstructuren. Traditionele- en nieuwe media worden ten slotte regelmatig door elkaar en zelfs tegelijkertijd gebruikt. Een combinatie van oude en nieuwe mediavormen is essentieel. De vraag welke media op welke wijze kunnen worden ingezet kan bekeken worden aan de hand van narratieve structuren, daar verhalende elementen zoals personages en verhaallijnen de formele bouwstenen van een verhaal (en dus een beleving) vormen (47).

De definitie van narrativiteit die Reynaert in haar werk hanteert is afkomstig van filosoof Poppe: “Wanneer er enerzijds een begintoestand is, dat wil zeggen een relatie tussen een waardeobject dat een subject bezit of juist niet bezit, en anderzijds een reeks van daden, of een daad, die uiteindelijk een nieuwe toestand, een eindtoestand omgekeerd aan de begintoestand bewerkstelligt” (48). Hiermee geeft Reynaert aan dat het begrip van narrativiteit niet te strak opgevat dient te worden, daar interactiviteit (en zo ook onvoorspelbaarheid) een belangrijk onderdeel van crossmediastrategie vormen. Van hieruit definieert zij twee verhaalstructuren.

De *canonieke verhaalstructuur*; de standaard (lineaire) structuur voor verhalen. Deze wordt uiteengezet in twee lagen; het getoonde (wat laat de maker zien en horen, de plot) en het verhaal dat de lezer, met behulp van het getoonde, zelf construeert (de story). Deze vertelstructuur streeft naar eenduidigheid, waarbij alle elementen functioneel zijn, die maken de vertelstructuur zo duidelijk mogelijk. Door de vaste patronen is deze vertelstructuur herkenbaar voor de doelgroep. Aan de andere kant biedt deze structuur weinig houvast voor interactieve media waarbij de input van de gebruiker belangrijk is. Bij dit soort media (zoals de netwerksites die *Theaters Diligentia en PePijn* inzetten) wordt de content door actualiteit gestuurd en is deze structuur dus juist niet lineair (48,49).

Hiernaast benoemt Reynaert de *narratieve complexiteit*; deze structuur zoekt de grenzen van het medium binnen het verhaal op. De verschillende vertelstructuren kennen hierbij een grote mate van complexiteit. Het crossmediaconcept (waar de consumenten een rol in spelen) is dan ook op deze strategie

gebaseerd. Kenmerken van deze strategie, zoals diverse genres mixen, innemen van verschillende standpunten en het afwijken van traditionele strategie kunnen met crossmediale content vergeleken worden, aldus Reynaert (50). Een voorbeeld hiervan is te herkennen in de flyer van de eerder genoemde campagne ‘*Theaters Diligentia en PePijn* laat je lachen’, waarbij de bezoekers zelf de flyer (zijnde een portretfoto van de directeur) aan kunnen passen en in kunnen kleuren, om deze vervolgens per mail of post naar het theater terug te sturen. Hierbij ontstaat er nieuwe content, vanuit verschillende deelnemers. Beukers stelt hierbij wel dat het lastig is om mensen daadwerkelijk zover te krijgen dat ze de overstap maken van het ene naar het andere medium (of in dit geval; daadwerkelijk de moeite nemen de flyer weer in te sturen. Dit heeft vervolgens weer te maken met de kracht van het verhaal dat achter de uiting zit.

Hierop aansluitend introduceert Reynaert de term *transmedial storytelling* zoals gedefinieerd door Jenkins (verwijzend naar de eerder genoemde convergentie van media). Hiermee doelt zij op de wijze waarop verschillende verhaallijnen over meerdere (media)platforms te verspreiden zijn. Iedere uiting voegt hierbij iets toe aan het geheel. De ‘*Theaters Diligentia en PePijn* laat je lachen’ poster speelt bijvoorbeeld in op een emotie of het gevoel dat de theaters willen overbrengen, terwijl de website gericht informatie geeft over het programma, de kaartverkoop et cetera: maar beiden maken onderdeel uit van de beleving die de theaters willen aanbieden. Doel van deze strategie is om een verenigde en gecoördineerde entertainmentervaring te creëren, Reynaert haalt hierbij wederom Jenkins aan die stelt dat idealiter elk medium diens eigen unieke bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van een verhaal. Informatie en content worden uit verschillende bronnen gehaald en vervolgens door consumenten en bedrijven tot een nieuw ‘verhaal’ samengevoegd (51). In feite kunnen deze verschillende media, die alle onderdeel van eenzelfde verhaal vormen, als verschillende ingangen dienen die mensen naar een bepaald product leiden (zoals een bericht op Twitter of op de website, die de bezoekers naar *Theaters Diligentia en PePijn* leidt). Door de verspreiding van verhalen via verschillende kanalen kan de interpretatie en continuïteit van deze verhalen veranderen (men komt misschien niet met alle kanalen in aanraking of draagt zelf bij aan de constructie van een verhaal). Van hieruit worden er dus ook andere eisen aan de verteller gesteld: de gebruiker moet zich van het ene naar het andere medium bewegen, waardoor er verschillende lagen in het verhaal ontstaan (52). In geval van *Theaters Diligentia en PePijn* is er een bepaalde laag die informatief is, en er anderzijds ludieke en grappige uitingen zijn om te triggeren. Zo stelt Beukers: “De emotieposter hebben we niet direct gemaakt om kaarten te verkopen, maar meer om te laten zien wie we zijn en dat we van een grapje houden. Terwijl de maandposter weer meer informatief is en de grote namen laat zien, waardoor we als theater gelinkt worden aan kwalitatief goed cabaret” (64 en zie bijlage vijf voor een weergave). Een combinatie van deze lagen dient vervolgens voor een ‘nieuw’ verhaal te zorgen, met als uiteindelijke doel natuurlijk het verkopen van kaarten. Mijns inziens is het in het kader van theater echter wel relevant dat deze ‘lagen’ ook los van elkaar te begrijpen zijn. Ook al hoop je natuurlijk dat men zich van het ene naar het andere medium verplaatst is dit in de realiteit wellicht moeilijk daar je met veel verschillende bezoekersprofielen te maken hebt, die niet elk medium dat wordt ingezet ook regelmatig gebruiken.

Reynaert benoemt vervolgens sociale authenticiteit waarmee zij doelt op de klant die zelf invloed kan uitoefenen op het product en het daarom ook als ‘echt’ beschouwt (54). Deze drang naar authenticiteit is eveneens terug te vinden in de theorie met betrekking tot cultural branding, waarbij men zich met de zogenaamde populist worlds en met merken of iconen hierbinnen wenst te associëren die ‘echt’ zijn en eenzelfde gedachtegoed uitdragen. In geval van *Theaters Diligentia en PePijn*, is het product (evenals bij andere podiumkunsten het geval is) natuurlijk erg aan tijd en plaats gebonden (de voorstelling vindt ten slotte in het betreffende theater plaats) wat het al authentiek maakt. En hoewel de invloed van de consument op een traditionele performance niet altijd groot is, biedt digitale technologie mogelijkheden om dit gevoel van

authenticiteit te vergroten. Bijvoorbeeld door het direct achterlaten van commentaar in het theater of de dialoog die er op Twitter wordt aangegaan na afloop van een performance.

4.1.2 Mediumspecificiteit

Het overbrengen van een verhaal en hiermee een authentieke beleving is dus een belangrijk aspect – en vormt wellicht zelfs de basis - van crossmediastrategie. Hierbij is het vervolgens van belang om rekening te houden met dat wat het ene medium van het andere onderscheidt (56).

Niet alleen dien je hierbij rekening te houden met de technologische mogelijkheden, maar ook met de emotionele betekenis die een bepaald medium heeft. Waar een poster bijvoorbeeld op emotie inspeelt en zichtbaarheid in de stad oplevert, kan dit worden aangevuld met een website waarop meer informatie kan worden gegeven die men op een poster niet kwijt kan. Het is tevens van belang om de specificiteit van een medium te onderkennen daar de consument tegenwoordig een stuk mobieler is, met meerdere mediavormen in aanraking komt en de kenmerken van een medium, een concept vervolgens een bepaalde lading mee kunnen geven (hierbij kan er bijvoorbeeld gerefereerd worden aan de non-lineairiteit van het internet, wat maakt dat teksten op het internet anders moeten worden opgesteld dan teksten in een tijdschrift).



Reynaert noemt tevens het belang van de mate waarin de gebruikte media bij de belevingswereld van de doelgroep dienen te passen. Zo haalt zij media-expert Carton aan die stelt dat televisie zich bijvoorbeeld goed leent om op emotie in te spelen en internet - als interactief medium - vooral geschikt is wanneer je de doelgroep tot actie wil bewegen (57). Binnen het internet (als medium dat, voor verschillende doeleinden kan worden ingezet) nemen sociale netwerksites voor jongeren een prominente plek in. Zo benoemt Boschma et. al. in het werk *Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer* het feit dat jongeren het internet als een sociaal medium zien waarbij zelfrepresentatie en interactie belangrijk zijn (31). Van hieruit kan er aan cultural branding strategie gerefereerd worden daar ook het medium, nog afgezien van de content of het culturele gedachtegoed dat een merk wil uitdragen, binnen de leefwereld van de verschillende klantsegmenten dient te passen. Men dient zich dan ook bewust te zijn van het denkbeeld dat er over een medium bestaat. Wanneer men een groep ouderen wil aanspreken, bijvoorbeeld refererend aan een mythe die verbonden is aan de romantiek van poëzie en het geschreven woord, heeft het mijns inziens weinig nut om een sociale netwerksite zoals Twitter in te zetten, daar dit medium zich slechts in beperkte mate in de leefwereld van de ouderen bevindt en niet aansluit bij hetgeen de mythe overbrengt (omdat het een vluchtig medium is). Het is in de strategie dus van belang om te bekijken of de doelgroep wel geschikt is voor 2.0 ervaringen en zich hier al dan niet mee verbonden voelt (waarbij er gerefereerd kan worden aan de eerder genoemde 'lagen' binnen een verhaal die los van elkaar een boodschap uit moeten kunnen dragen).

4.1.3 Usability

Naast het feit dat de ingezette media met hun eigen specificiteit moeten passen bij de verschillende klantsegmenten, moeten ze ook op een gebruiksvriendelijke manier worden 'ingericht'.

Reynaert stelt dat het opbouwen van een lange termijnband met de doelgroep een belangrijk speerpunt is binnen crossmediastrategie: dit doe je door naar usability of bruikbaarheid van een concept te kijken (57). Hierbij is het van belang om te bezien of de tools die je gebruikt, gevormd zijn naar de wensen en gewoonten van de doelgroep (om in termen van cultural branding te spreken: spreekt het de angsten en behoeften aan van de doelgroep en past dit bij de identity myth die wordt uitgedragen)

Reynaert benoemt de usability van een concept als “de mate waarin gebruikers in een bepaalde gebruikersomgeving een product kunnen gebruiken om hun doelen te bereiken”(58). Van hieruit benoemt zij een aantal belangrijke elementen van deze usability. In de eerste plaats is dat *effectiviteit*: de mate waarin de consument in staat is, zijn of haar doelen te bereiken. Bijvoorbeeld als men aan de hand van een poster of een redactioneel artikel (gedrukt) de overstap maakt naar internet om kaarten te reserveren voor een voorstelling in *Theaters Dilgentia en PePijn*. Dit proces moet ‘soepel’ verlopen, anders is deze overschakeling tussen media niet effectief geweest. Als tweede benoemt Reynaert *efficiëntie*; op het bovenstaande aansluitend gaat het ook om de inspanning die de consument moet verrichten om de handeling uit te voeren. De informatie waar men naar op zoek is, moet direct vindbaar zijn. Zo benoemt Beukers bijvoorbeeld de zichtbaarheid van de organisatie op sociale netwerksites: “Feit is dat er, doordat we duidelijk aanwezig zijn op sociale netwerksites, een gemakkelijke ingang is om naar ons toe te komen” (63). Op deze manier is de drempel tot reactie en een interactieve relatie met de klant efficiënt. Als laatste element benoemt Reynaert *tevredenheid*. Hierbij gaat het er om of iemand de handeling op het platform als prettig ervaart of niet. Wanneer de website bijvoorbeeld niet naar behoren functioneert, heeft dit invloed op de connotatie die men met het product heeft (58). Reynaert benoemt bij het bovenstaande eveneens het belang van specifieke verwijzingen. Men moet direct op de juiste pagina terecht komen. Timing, tijdsduur en toegankelijkheid zijn hierbij bijvoorbeeld van belang, waarbij informatie voor de consument bevredigend moet zijn (59). Hoewel dit heel concreet om gebruiksvriendelijkheid van een medium gaat, kan er wel degelijk gerefereerd worden aan cultural branding waarbij (op meta-niveau) de handelingen van een bepaald merk van invloed zijn op de connotatie die de consumenten met dit merk hebben: de acties moeten het gepretendeerde gedachtegoed van het merk ten slotte altijd ondersteunen, wil het merk geloofwaardig zijn. Bovenstaande meer concrete elementen passen hier in: de leden moeten in hun eigen omgeving, gemakkelijk toegang kunnen krijgen tot het product, willen zij het gevoel krijgen daadwerkelijk dichtbij de zogenaamde populist world te staan en deze vervolgens als onderdeel van hun leefwereld kunnen beschouwen.

4.1.4 Relevantie

Zoals eerder al gesteld vormt een crossmediaal concept dat goed is uitgewerkt een beleving of ervaring bij de consument (als onderdeel van een bepaalde mythe). Dit zijn uiteraard erg subjectieve begrippen daar iedereen een andere belevingswereld heeft. Om belevings- en ervaringskwaliteiten te begrijpen noemt Reynaert *relevantie* als sleutelconcept. Zo wijst zij bijvoorbeeld op de – met de komst van digitale technieken - groeiende mogelijkheid om niches aan te spreken, in plaats van een zo groot mogelijke doelgroep (60). Zo stelt Beukers dat het haar inziens nuttiger is om de bestaande doelgroep (cultuurgeïnteresseerden in de regio Den Haag) verder uit te breiden, dan om een geheel nieuwe doelgroep aan te boren.

Relevantie wordt door Reynaert gedefinieerd als “de mate waarin de dialoog de juiste boodschap bevat, op het juiste moment, via het juiste middel” (60). Het creëren van deze relevantie is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan (waarbij er gerefereerd kan worden aan de verscheidenheid aan profielen binnen de cultuurgeïnteresseerden in Den Haag), daar het medium of het concept in de dagelijkse bezigheden van de gebruiker moet passen. Lastig volgens Beukers, daar een theater toch entertainment blijft en niet direct tot de primaire levensbehoeften behoort. Toch stelt zij dat een theater wel bij iemands levensstijl kan passen en het in die zin onderdeel van je identiteit kan worden door onderscheidend te zijn. Hiermee kom je direct op de insteek van het cultural branding principe, waarbij culturele kennis en het onderdeel vormen van iemands leefwereld juist uitgangspunt is. Door een myth market te zoeken en dit gedachtegoed op een geloofwaardige wijze te ‘delen’ ben je relevant voor de doelgroep en kun je gemakkelijker op de behoeften van deze groep inspelen. Van hieruit zal deze groep zich ook met jouw merk willen identificeren. Hierbij wil ik nogmaals benadrukken dat deze myth market ook kan schuilen in een wat globaler gedachtegoed als; theater om aan de sleur van alledag te

ontsnappen. Vervolgens kan een ieder hier weer zijn eigen concretere invulling aan geven wat maakt dat deze sfeer of dit gedachtegoed past bij iemands identiteit.

4.1.5 Cocreatie

Het principe van cocreatie wordt door de term ‘open innovatie’ samengevat. Een voorbeeld hiervan zoals benoemd door Reynaert is de ontwikkeling van de zogenaamde open source software, waarbij grotere groepen programmeurs op vrijwillige basis aan de verbetering van software werken. Met het cocreatie principe zorgen betrokkenen samen voor nieuwe ideeën, concepten of producten. Niet alleen producenten maar ook of juist consumenten krijgen hierbij een actievere rol in het creatieproces: hierdoor sluiten producten ook beter aan op de wensen en behoeften van de consument daar deze producten worden afgemaakt en uitgebreid door de consument zelf. Reynaert haalt hierbij de professoren op gebied van bedrijfskunde en marketing Prahalad (ook aangehaald in hoofdstuk twee van dit werk) en Ramaswamy aan, die vier bouwstenen voor cocreatie benoemen. Te weten, *dialog* (waarbij het draait om interactiviteit, gedrevenheid en het aanzetten tot handelen), *toegankelijkheid* (toegang tot een product, informatie of lifestyle), *risicoanalyse* (kijkend naar de kans op de schade voor de consument) en *transparantie* (waarbij het gaat om de toegankelijkheid van de informatie) (61).

Van hieruit stelt Reynaert dat deze nieuwe vorm van waardecreatie (mede door de veranderingen in het bedrijfsleven) ligt bij de wisselwerking die er bestaat tussen bedrijf en consument. Dit kan in de praktijk bijvoorbeeld tot uiting komen in content die wordt gegenereerd door de gebruiker en waarin een eigen mening wordt gevormd (62). Ook hieruit blijkt dat er niet langer vanuit een top-downbenadering geredeneerd kan worden, zoals in hoofdstuk twee reeds duidelijk werd. In geval van *Theaters Diligentia en PePijn* zijn het niet zozeer de voorstellingen zelf die door de consument mede gecreëerd worden (inhoudelijk hebben de theaters hier ten slotte geen invloed op), maar wel wordt er dialoog over de voorstellingen en het theater geambieerd, waardoor er in zekere zin ook weer een nieuw concept ontstaat: de website zou er ten slotte anders uit hebben gezien zonder de verwijzingen naar netwerksites, waar er bijvoorbeeld naar de reacties van het publiek worden gevraagd. Hiernaast stelt Beukers dat zij eigenlijk toe wil naar cocreatie op niveau van programmering: “Eigenlijk wil ik er naartoe dat een deel van de programmering bepaald gaat worden door het publiek. [...] Je kunt hierbij echt naar het publiek luisteren en op die wensen inspelen” (65). Tevens is bij de theaters onlangs het project *programmeren 2.0* van start gegaan, met als doel om jongeren (zowel autochtoon als allochtoon), nauwer bij de theaters te betrekken. In het projectplan wordt beschreven dat *Theaters Diligentia en PePijn* dit wil doen door een divers samengestelde groep jongeren (vanuit hogescholen) actief te betrekken bij de programmering en het verbreden van de doelgroep. Enerzijds hopen hiermee jongeren en hun achterban enthousiast te maken over de theaters en anderzijds om meer betrouwbare informatie te verkrijgen over deze doelgroep en te weten te komen middels welke ingangen zij benaderd moeten worden.

Het belang van samenwerken in ogenschouw nemend, maakt dat er gerefereerd kan worden aan het actor-netwerk principe zoals gedefinieerd door socioloog Bruno Latour. Met dit principe beziet hij de wereld als een netwerk waarbij zowel menselijke als niet menselijke actoren met elkaar in verbinding staan, op gelijk niveau. Wanneer dit in het licht van communicatiestrategie bekeken wordt, zou dit betekenen dat verschillende actoren, zowel menselijk als niet-menselijk (zoals een computer of een organisatie) met elkaar interageren en zo ook afwisselend de functie van zender, ontvanger, consument of producent kunnen bekleden (Lister et.al. 309). In dit opzicht lijkt de grens tussen publiek en performer of producent en consument een vervagende te zijn daar de consument actief participeert. In feite is dit ook waar Holt op doelt: door een bepaalde mythe te creëren, refererend aan een bestaande populist world, wordt het merk in feite onderdeel van een schakel aan actoren die een bepaald gedachtegoed ondersteunen. En hoewel Holt niet direct over interactie spreekt is dit vanuit dit oogpunt wel degelijk realiseerbaar

Van hieruit dient er eveneens aandacht te worden besteed aan of en de wijze waarop de consument al dan niet openstaat, danwel toe is aan cocreatie. Zoals eerder naar voren kwam, moet men zich realiseren dat slechts een klein deel daadwerkelijk de switch maakt van passieve consument naar actieve participant, ook al bieden nieuwe media deze mogelijkheden in overvloed. Zo stellen media- en cultuurwetenschappers van Dijck en Nieborg in hun tekst 'De opmars van de cybernauten' waarin zij drie boeken betreffende participatiecultuur en cocreatie bespreken dat deze theoretici de opmars van participatiecultuur enthousiast tegemoet zien maar dat er slechts in beperkte mate kritisch naar wordt gekeken. Zo benoemen zij eveneens het feit dat slechts een minderheid van de gebruikers (van bijvoorbeeld Wikipedia) een actieve bijdrage levert en dat er nog weinig bekend is over de motieven van de gebruikers van *User Generated Content*: "Consumenten zijn niet in een handomdraai om te toveren tot producenten of co-creators" (9). Tegelijkertijd wordt gesteld dat er te weinig aandacht wordt besteed aan de sturingsmechanismen van de nieuwe mediabedrijven (zoals Google, die transparantie en daadwerkelijke openheid in de weg staan) (8,9).

Hierop aansluitend trekken Bennet et. al. de wijze waarop de jongere generatie wordt bestempeld, zijnde een internetgeneratie – waarbij technologie op verschillende fronten met hun dagelijks leven verweven is – in twijfel (775). Zo wordt, in het kader van educatiemogelijkheden, gesteld dat deze groep - geboren tussen 1980 en 1994 – door veel theoretici als *digital natives* worden gekarakteriseerd: "The offer a positive view of this generation as optimistic, team-oriented achievers who are talented with technology, and claim they will be America's next great generation" (776). Vervolgens kaarten zij echter aan dat er ook een grote groep jonge mensen bestaat, die niet op dit niveau met technologie en het internet verweven is. Er wordt naar hun idee te generaliserend naar deze jonge generatie gekeken en de scheiding met andere generaties in mediagebruik (en manier van educatie) is hen inziens minder prominent aanwezig dan veelal gedacht wordt (778, 783, 799). Klaarblijkelijk is het van belang om op kritische wijze naar de doelgroep en het principe van cocreatie te blijven kijken en kan de consument niet per definitie als actieve participant en internetgebruiker worden bestempeld.

4.1.5.1 Participatiecultuur

Nog los van de interactie die er ontstaat tussen consument en bedrijf of merk, is de wijze waarop men in algehele zin met elkaar communiceert veranderend door de invloed van nieuwe mediatechnologie. De consument gaat, niet langer passief met media om, maar wordt actieve participant. Deze 'participatiedrang' beperkt zich echter (zoals uit het actor-netwerk principe reeds duidelijk werd) niet alleen tot media: in de gehele omliggende cultuur neemt men steeds vaker actief deel aan allerlei activiteiten, zo stelt Reynaert (106).

Reynaert onderscheidt een drietal kenmerken voor de mate van participatie zoals gedefinieerd door filosoof en filmwetenschapper Raessens (106). In de eerste plaats betreft dit *interpretatie*, waarbij het publiek actief betrokken is bij de betekenisbepaling van een cultuuruiting. Een bepaald concept met bepaalde doelen kan hierbij door het publiek anders geïnterpreteerd worden dan het bedoeld is. Als tweede punt wordt *reconfiguratie* genoemd. Dit stelt de gebruiker in staat om een bepaalde omgeving op actieve wijze vorm te geven of te configureren door uit keuzemogelijkheden te selecteren (bijvoorbeeld de mogelijkheid om de achtergrond van je Hyves-pagina een andere kleur te geven). Als laatste kenmerk wordt *constructie* genoemd. Hierbij gaat het om het toevoegen van nieuwe elementen. Bijvoorbeeld door bestaande applicaties te modificeren Dit gebeurt in feite ook bij *Theaters Diligentia en PePijn* door de interactie die er bestaat op Twitter, waar men eigen informatie kan publiceren, met betrekking tot *Theaters Diligentia en PePijn* (bijvoorbeeld een bericht over hoe men een avond in het theater ervaren heeft). Hierbij kan er verwezen worden naar het eerder genoemde proces van cocreatie. Dit remixen van content is erg laagdrempelig geworden door de toegankelijkheid van het web. Hierbij kan er een vergelijking worden gemaakt met de klantsegmenten, zoals gedefinieerd door Holt, die allemaal op een

ander niveau in een identity myth participeren (de één door mee te gaan in het gedrag van vrienden, de ander omdat hij of zij het gevoel heeft op gelijke voet te staan met de artiest).

Met het oog op participatiecultuur is het interessant voor de communicatiestrategie om (online) plaatsen op te zoeken waar de doelgroep zich reeds bevindt (het zoeken van *een myth markets* verplaatst zich in die zin ook naar de online wereld). De consument wordt binnen deze participatiecultuur als generatie C benoemd, zo stelt Reynaert. “Dit is een groep mensen die ongeacht hun leeftijd (al betreft het vooral jongeren) informatie op het internet beschikbaar stellen en privacy soms nauwelijks belangrijk lijken te vinden” (110).

Kijkend naar deze participatie schetst film- en televisiewetenschapper Müller in zijn tekst ‘Formatted spaces of Communication’ een ruimtelijke metafoor om aan te geven op welke wijze de interface van een televisieprogramma of website een vooraf gesteld raamwerk is waarbinnen de acties van gebruikers tot stand komen (52). Zo stelt hij: “[...] Rather, practices are structured by pre-existing socially and ideologically defined spaces within which actions are performed” (52). Hij stelt dat dergelijke ‘formatted spaces of participation’ voor een groot deel gevormd worden door de cultuur en routine van de gebruikers. Voornamelijk bij crossmediale concepten waarbij een ruimte ontstaat die mede gevormd wordt door de terugkerende en routinematige acties van de gebruikers (60).

Refererend aan het speerpunt van Mediumspecificiteit stelt Müller dat het hierbij van belang is dat er rekening wordt gehouden met deze routinematige acties en de conventies en ideologieën die hier uit voortvloeien (60). Om geloofwaardig te zijn en betrouwbaar over te komen dient een organisatie, zoals *Theaters Diligentia en PePijn*, zich aan de bestaande conventies van een dergelijke omgeving te conformeren.

4.1.5.2 Sociale media

Zoals uit het voorgaande reeds duidelijk werd is het van belang om rekening te houden met sociale media in de vormgeving van een (crossmediale) marketingstrategie (112).

Sociale media kunnen verschillende vormen aannemen: zo bestaan er de sociale netwerksites zoals Hyves en Facebook, maar ook blogs, internetfora of chatprogramma’s zoals MSN. Reynaert benadrukt hierbij ‘samenwerken’ en ‘informatie delen’ als belangrijke sleutelbegrippen. Sociale media bestaan ten slotte voornamelijk door de interactie die er tussen mensen plaatsvindt. Daar sociale media dus geen eenrichtingsverkeer inhouden van maker naar ontvanger, benadrukt Reynaert dat het niet raadzaam is deze media vrij direct als marketingtool in te zetten. Zij zijn indirect echter een zeer effectieve manier om mensen te bereiken: “Als je de tools voor sociale media en sociale mediasites op dezelfde manier en om dezelfde redenen gebruikt als de gewone consument, heb je een effectief marketingmiddel in handen” (113).

Naast de eigenschappen van nieuwe media, zoals geformuleerd in paragraaf 2.2 dragen sociale media in het bijzonder nog dat van *intermedialiteit*, waarbij er een bepaalde wisselwerking tot stand komt (114). Deze intermedialiteit wordt gebruikt om de verschillende, mogelijke relaties tussen media aan te duiden. Een praktisch voorbeeld dat Reynaert benoemt is de mash-up. Hierbij combineren websites twee of meer bestaande, externe databronnen met als resultaat nieuwe informatie. De mogelijkheid om technologieën aan elkaar te koppelen is hierbij van groot belang: hierdoor wordt de keuzevrijheid van de gebruiker vergroot daar zij kunnen kiezen in welke vorm of met behulp van welke technologie zij informatie willen ontvangen of delen (men kan in geval van *Theaters Diligentia en PePijn* bijvoorbeeld een impressie van een voorstelling krijgen door een filmpje van de betreffende artiest te bekijken dat op de website beschikbaar is) (117). Reynaert definieert verschillende typen mash-ups, te weten: *combineren*, waarbij verschillende typen gegevens met elkaar gecombineerd worden, *verzamelen* waarbij gegevens uit verschillende bronnen worden samengevoegd tot een grote lijst, zoals een

website met programma-informatie. Hiernaast bestaat er nog *zoeken*, dit betreft doorgaans vergelijkingssites waarbij er in verschillende websites wordt gezocht om een specifiek element te kunnen vergelijken (bijvoorbeeld de prijs van een vliegreis) en *aggregeren*, waarbij gegevens uit een aantal bronnen bij elkaar worden gevoegd, soms met een filter gecombineerd. Van hieruit kan gezegd worden dat de website van *Theaters Diligentia en PePijn* voornamelijk als een verzamel mash-up gedefinieerd kan worden: de website toont tenslotte programma-informatie over wat er in het theater te zien is, en verwijst hierbij weer naar informatie van andere websites (bijvoorbeeld van de artiest zelf).

Reynaert onderscheid vervolgens vier typen sociale netwerken: vriendensites, zakelijke sites, sites die mensen met een gemeenschappelijk interessepatroon aan elkaar verbindt en communities voor bedrijven (119). Dergelijke website zijn interessant voor adverteerders daar deze de mogelijkheid bieden om binding te krijgen met een individu of groep. Zo kun je direct zien aan welke profielen bezoekers voldoen en hier op inspelen (waarbij eveneens betrouwbaarheid en aversie tegen commercialisering belangrijk pijlers zijn, refererend aan de theorie van Holt). Ook is er sprake van een open systeem waarbinnen mensen zelf voor reclame zorgen middels het principe van mond-tot-mondreclame (121). Een belangrijk punt volgens Beukers, zo stelt zij: “Als je echt iets goeds neerzet, dan is mond-tot-mondreclame misschien wel het meest effectief en dat is natuurlijk wat je wilt bereiken” (64).

Hiernaast benoemt Reynaert weblogs als belangrijke vorm van cocreatie: er worden berichten gepost waar mensen weer op kunnen reageren. Er zijn verschillende typen weblogs te onderscheiden. Microblogs zijn bijvoorbeeld korte updates van wat er gebeurt (op Twitter bijvoorbeeld). Wanneer dit in de strategie wordt ingezet stelt Reynaert dat het van belang is dit goed te overdenken. Ook hierbij geldt namelijk dat, wanneer het commerciële motief te duidelijk naar voren komt hier door de overige bezoekers fel op gereageerd gaat worden: dit staat ten slotte lijnrecht tegenover hun eigen motieven, die te maken hebben met sociale interactie en onafhankelijkheid. Hierbij kan er weer een directe vergelijking worden getrokken met de cultural brandingtheorie van Holt, waarbij authenticiteit en kennis van bepaalde codes en gewoonten binnen een populist world van belang zijn (125). Een voorbeeld van het bovenstaande is het feit dat *Theaters Diligentia en PePijn* op Twitter berichten publiceren van andere theaters in de regio of dingen die er in het culturele circuit spelen (zoals aandacht voor de petitie ‘Stop Culturele Kaalslag’, een initiatief dat de forse culturele bezuinigingen die gepland staan, onder de aandacht wil brengen). Op deze manier wordt er op praktisch niveau vormgegeven aan positionering binnen een bepaalde myth market, waarbij de organisatie een positie in het culturele debat inneemt en laat zien aan welke berichtgevingen zij al dan niet waarde toekent.

4.1.6 Relaties, het transmediale en het geïntegreerde concept

Naast het aangaan van de dialoog en de vervagende grenzen tussen zender en ontvanger vormen – zoals het woord zelf al zegt – ook relaties tussen verschillende media en binnen verschillende vormen van nieuwe media een belangrijke rol in de ontwikkeling van een crossmediastrategie. Hier komen vervolgens verschillende crossmediaconcepten uit voort, die in deze paragraaf besproken zullen worden.

4.1.6.1 Relaties

Reynaert gebruikt de basisprincipes van semiotiek zoals gedefinieerd door filosoof Pierce, om de basisrelaties die er in crossmediastrategie bestaan te definiëren. Dit doet zij naar aanleiding van een onderzoek van van Vliet met betrekking tot crossmedia.

Zo benoemt zij de *iconische relatie*, ofwel gelijkenisrelatie. Met betrekking tot crossmedia kan hier van gesproken worden wanneer de content over verschillende kanalen grote gelijkenis vertoont. De meeste crossmediale concepten zijn iconisch van aard. Bij *Theaters Diligentia en PePijn* bijvoorbeeld, waarbij het logo

zowel op de poster als op de website te zien is en de naam *Theaters Diligentia en PePijn* de verschillende media-uitingen aan elkaar verbindt (de poster, een redactioneel artikel of de website zelf wordt ten slotte door een eenduidige huisstijl en sfeer aan elkaar gekoppeld). Tevens bestaat er de *indexicale relatie* waarbij tekens naar iets verwijzen. Bijvoorbeeld een spotje op televisie dat verwijst naar een website. Hierbij is het van belang dat de content van het medium waar naar verwezen wordt weer anders wordt aangeboden dan het verwijzende medium. Op de poster van *Theaters Diligentia en PePijn* wordt bijvoorbeeld naar de website verwezen, waar weer meer informatie te vinden is over de programmering van het theater: op deze manier is deze indexicale relatie van toegevoegde waarde voor de bezoeker of consument. Reynaert stelt hierbij dat dergelijke relaties interessanter worden als er sturing plaatsvindt in de verwijzing naar content. Consumenten kunnen dan vanuit een bepaalde houding aangesproken worden om iets te doen. Het motiveren van de bezoeker is hierbij een belangrijke en ook lastige factor, waarbij laagdrempeligheid en de eerder genoemde relevantie een rol spelen. Tevens benoemt zij de *symbolische relatie*, hierbij berusten tekens op een conventionele overeenkomst. Er wordt hierbij vanuit gegaan dat media-uitingen naar elkaar verwijzen, maar daarnaast ook appelleren aan een waarde die boven de individuele uitingen uitstijgt. Een merknaam brengt hierbij, nog los van de media-uitingen, een waarde, sfeer of gevoel met zich mee (in feite komt dit overeen met de eerder genoemde creatie van een beleving en de iconic brand zoals gedefinieerd door Holt). Deze relatie leeft dus voornamelijk in de gedachten van de gebruikers en consumenten. Bijvoorbeeld het feit dat de mensen die wel eens in *Theaters Diligentia en PePijn* geweest zijn, hier in de toekomst een bepaalde sfeer of waardeoordeel aan geven die weer bevestigend (of conflicterend) zijn met de media-uitingen die het theater inzet (77).

4.1.6.2 Het transmediale en geïntegreerde concept

Reynaert onderscheidt vanuit bovenstaande relatievormen twee crossmediale conceptvormen (transmediaal en geïntegreerd). Beiden worden op verschillende communicatiedoelstellingen ingezet. Hierbij is het van belang te realiseren dat crossmediastrategie in de praktijk nooit geheel transmediaal dan wel geïntegreerd is, maar is er sprake van een middenweg.

“Het *transmediale* concept is vaak herkenbaar aan een merk dat via verschillende media-adapties uiteen wordt gezet” zo stelt Reynaert (83). Dit concept gaat uit van de gedachte dat een verhaal of merk geremedieerd en vervolgens verspreid wordt over verschillende media. Hierbij staan de ingezette media of extensies geheel op zichzelf. Hoewel hetzelfde verhaal verteld wordt, worden deze aangepast aan het gebruikte medium: remediatie. Hierbij is het voor de gebruiker niet noodzakelijk alle media-uitingen te gebruiken om het verhaal te kunnen begrijpen en kiest de gebruiker het medium dat bij hem of haar past. Als belangrijk punt binnen dit concept benoemt Reynaert bijvoorbeeld ook het omarmen en gebruiken van de fancultuur: nieuwe verhalen en ideeën worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van het concept (84). Holt haalt dit principe ook aan als hij spreekt over co-auteurschap van een mythe, waarbij verschillende groepen en media (door de jaren heen) een eigen versie van een mythe of verhaal creëren. Hierbij zijn de verschillende versies los van elkaar te begrijpen.

“In tegenstelling tot het transmediale concept is het *geïntegreerde* concept een ontwerp van een formaat waarbij de ingezette media gedeeltelijk of volledig met elkaar versmolten zijn” (Reynaert, 88). Hierbij vullen de eigenschappen van de afzonderlijke media elkaar aan en zorgt een juiste combinatie van media voor meer functionaliteit en meer mogelijkheden voor de consument. Bij het geïntegreerde concept draait het er grotendeels om, de gebreken of tekortkomingen van een medium met een ander medium aan te vullen: waar televisie in haar specificiteit het interactieve element mist, wordt dit bijvoorbeeld aangevuld met mobiele telefonie (bijvoorbeeld stemmen per sms) om de betrokkenheid van het publiek te vergroten. Sociale netwerken gaan hierbij een steeds prominentere rol spelen. Beukers stelt bijvoorbeeld dat elk medium bepaalde eigenschappen bezit die ook van invloed zijn op de boodschap die verteld wordt: “Het is zeker niet de bedoeling

dat het ene medium het andere in haar functie overneemt. De dingen die we op een poster niet kunnen vertellen, zijn bijvoorbeeld op de website terug te vinden, zo versterkt het elkaar” (60).

Vervolgens benadrukt Reynaert op welke wijze de maker (het merk) sturing kan proberen te geven aan de overschakeling van het ene naar het andere medium. Binnen dit concept is het namelijk noodzakelijk om van het ene naar het andere medium over te schakelen om de geformuleerde doelen te behalen (cross-overcommunicatie) (93). Het verhaal kan hierbij uitnodiging bieden om van het ene naar het andere medium te gaan en weer terug (waarbij ditzelfde verhaal dus wel relevant genoeg moet zijn). Bij *Theaters Diligentia en PePijn* bijvoorbeeld kan een eerder bezoek, of het zien van een poster zodanig prikkelend zijn dat men direct behoefte heeft aan meer informatie (welke programmering is er dit jaar te zien?) en wellicht de dialoog aan te gaan (door te reageren op een prikkelend Twitterbericht, afkomstig van *Theaters Diligentia en PePijn*). Dit principe komt steeds meer naar voren in de vorm van een mash-up waarbij diensten gecombineerd worden en de overschakeling naar andere (nieuwe) media applicaties laagdrempelig wordt. Reynaert stelt hierbij dat het al dan niet overschakelen naar een ander medium afhankelijk is van persoonlijke, sociale en (inter)menselijke motieven. Zo kan betrokkenheid bij een persoon of verhaal motiveren om hier meer over te weten te komen en spelen wellicht de eerder genoemde routinematige bewegingspatronen binnen digitale ruimten eveneens een rol (wanneer het doorklikken naar een andere website bijvoorbeeld niet binnen de conventie van een netwerksite past, gebeurt dit ook minder snel) (93, 94). Hierbij kan er eveneens aan de dynamiek van de verschillende klantsegmenten gerefereerd worden zoals gedefinieerd door Holt, waarbij de doelgroep op verschillende niveaus van betrokkenheid is in te delen en een (menselijk) icoon of verhaal passend in deze myth market voor identificatie kan zorgen.

Resumerend, is crossmediastrategie dus zonder meer inzetbaar om ‘mythen’ te verspreiden en een boodschap te communiceren. Duidelijk wordt ook dat deze strategie succesvol is, wanneer er een duidelijk verhaal en een duidelijk positie is van waaruit deze relaties worden aangegaan (waarbij storytelling als basis fungeert). Wanneer de zogenaamde identity myth er niet is, of deze binnen een organisatie niet leeft, schort het ook aan geloofwaardigheid en betrouwbaarheid. Hoewel *Theaters Diligentia en PePijn* bijvoorbeeld wel degelijk gebruik maken van crossmediastrategie en hier zeer actief in zijn, zal deze strategie pas succesvol zijn als er een eenduidig creatief concept is, van waaruit geopereerd wordt (waarbij de verschillende voorstellingen en zo ook subdoelgroepen als onderdeel van dit creatieve concept kunnen fungeren). Hierbij komt tevens naar voren dat de organisatiestructuur nog niet geschikt lijkt voor een daadwerkelijke open dialoog en zo ook: een crossmediale aanpak.

Met de vijf pijlers binnen crossmediastrategie in communicatie kan vervolgens worden bezien in hoeverre een bepaald medium of kanaal daadwerkelijk nuttig is voor de betreffende doelgroep, met storytelling als uitgangspunt. In het tweede hoofdstuk van dit werk werd echter reeds duidelijk dat een mythe gaat leven of een cultureel merk ontstaat doordat een merk of product via verschillende media wordt uitgedragen en het gedachtegoed als zodanig onderdeel wordt van de identiteit van mensen. Hierbij beperkt dit gedachtegoed zich niet tot wat er, in dit geval, in de theaters te zien is, maar is het product zelf crossmediaal (en niet alleen de communicatie).

In de volgende paragraaf zal dan ook het principe van crossmediastrategie in entertainment besproken worden, waarbij het product of merk zelf via verschillende kanalen vertegenwoordigd is, en er niet enkel sprake is van crossmediastrategie in communicatie.

4.2 Crossmediastrategie als entertainment

“It’s an experience (often a story of sorts) that we “read” by watching movies, dipping into a novel, playing a game, riding a ride etc.” (Davidson et.al., 4)

Bovenstaand citaat geeft de definitie van een crossmedia-ervaring, zoals beschreven in het werk *Cross-Media Communications: An Introduction to the Art of creating Integrated Media Experience*, door communicatiewetenschapper en deskundige op gebied van interactieve media, Drew Davidson. In deze deelparagraaf zal ik ingaan op crossmediastrategie in entertainment, waarbij – zoals bovenstaand citaat aanduidt - de consument een ervaring of belevenis ‘leest’ middels verschillende mediakanalen. Hierbij kan er gerefereerd worden aan de theorie met betrekking tot beleveniseconomie van Pine en Gilmore, die reeds naar voren kwam in paragraaf 2.2. Tevens kan gesteld worden dat de amusementssector zich goed leent voor het creëren van een belevenis: de theatervoorstelling is al een belevenis op zich, waarbij men op een persoonlijke manier betrokken raakt bij hetgeen men ziet. Deze belevenis wordt echter uitgebreid door er meerdere lagen aan toe te voegen. Pine en Gilmore noemen hierbij het voorbeeld van *Walt Disney* die in eerste instantie bekend werd door zijn tekenfilms en dit vervolgens aan wist te vullen met driedimensionale achtergronden, geluidsanimatie en later ook de themaparken: men wordt in een beleving ondergedompeld, middels verschillende ingangen (Pine en Gilmore, 19).

In deze paragraaf zal er in de eerste plaats in worden gegaan op de vraag welke elementen een crossmedia-ervaring interessant maken en binnen welke media-genres dit vorm krijgt. Vervolgens zal ik de verschillende mediatypen uiteenzetten en specifiek ingaan op crossmedia in entertainment en kunst. Ik zal deze onderwerpen behandelen aan de hand van het werk van Davidson. Ter illustratie zal de musical *MARY POPPINS* van Joop van den Ende theaterproducties, besproken worden: een verhaal dat via verschillende mediakanalen aan ons verteld wordt.

MARY POPPINS

Mary Poppins vertelt het verhaal van supernanny **Mary Poppins**, die als nanny bij de familie Banks opmerkelijk en eigentijds het gezin in de juiste richting krijgt.

Deze film, met **Julie Andrews** in de hoofdrol ging in première in 1964 en werd een wereldwijd succes. Momenteel wordt de gelijknamige musical acht keer per week in het **Fortis Cirstheater** in Scheveningen gespeeld.

In aanloop naar deze musicalproductie werd door de Avro de show “Op zoek naar **Mary Poppins**” uitgezonden. Hierin werd, met behulp van een vakjury en stemmen van het publiek, uit elf overgebleven kandidaten de beste **Mary Poppins** werd uitgekozen, die in verschillende liveshows hun zang- dans en acteerkwaliteiten moesten laten zien.

Dit programma werd gemaakt in navolging van de eerdere shows “Op zoek naar **Evita**” en “Op zoek naar **Joseph**”.

4.2.1 Wat maakt een crossmedia-ervaring interessant?

Het creëren van een crossmediabeleving is niet per definitie iets van de laatste tijd, de mogelijkheden zijn echter wel vergroot en veranderd met de komst van nieuwe media (24). Zo beschrijft Davidson het belang en de invloed van het publiek en het feit dat dit in een live performance duidelijk naar voren komt: de reactie van het publiek geeft ten slotte een bepaalde, extra dimensie aan een performance en zonder publiek is er geen sprake van een voorstelling. Van hieruit wordt er gesproken over de fluïde vierde muur; waarbij de grens tussen publiek en performer een vervagende is (24,25). Kijkend naar de musical MARY POPPINS lijkt hier ook sprake te zijn van een vervagende grens: hoewel er in eerste instantie sprake lijkt van een traditionele performance (in de zaal is er ten slotte een duidelijk verschil tussen publiek en performer), wordt deze grens door de overige mediakanalen wel degelijk doorbroken. Elke vrouw kreeg, in aanloop naar het televisieprogramma bijvoorbeeld de mogelijkheid om auditie te doen en in een later stadium: te stemmen op zijn of haar favoriete Mary Poppins. Hierbij kan er gerefereerd worden aan de theorie van Brenda Laurel die spreekt van een verschuivende performance waarbij er sprake is van een vervagende grens tussen publiek en performer. Dit kan vervolgens weer nieuw licht werpen op cultural branding theorie, waarbij een merk als performer van een mythe gedefinieerd kan worden, die constant in interactie is met haar publiek. Hiermee gepaard benoemt Davidson het groeiende besef dat teksten op elk medium aangepast dienen te worden en mediumspecificiteit dus een grote rol speelt in de wijze waarop een boodschap verteld wordt (zoals in paragraaf 4.1.2 reeds duidelijk werd) (26).

Van hieruit stelt Davidson zichzelf de vraag op welke wijze crossmedia-ervaringen in ons leven passen en hier daadwerkelijk onderdeel van kunnen worden (een uitgangspunt dat ook in cultural branding strategie van belang is) (27). Zo stelt hij: “At best, cross-media fits into our lives fairly seamlessly and enables us to engage in rich experience across media as we play more of an active role in shaping crossmedia”. Hoe actiever de rol van het publiek is, hoe meer deze ervaring logischerwijs onderdeel van het dagelijks leven van dit publiek wordt. Succesvolle crossmedia communicatie is zijns inziens dan ook op mensen gericht. Hierbij werken de makers in sterke mate samen met het publiek. Bij OP ZOEK NAAR MARY POPPINS is dit bijvoorbeeld het geval daar zowel de kandidaten als de kijkers de ‘hoofdrol’ spelen in het programma en men van hieruit het gevoel krijgt daadwerkelijk een aandeel te hebben in het verloop van dit verhaal.

Davidson benoemt een aantal triggers die een crossmedia-ervaring zijns inziens interessant maakt. Zoals *mysterie*: men weet vaak niet precies wat er in gaat gebeuren. In geval van MARY POPPINS wist men ten slotte, na het bekijken van de televisieshow, nog niet precies hoe de theatershow vorm zou gaan krijgen, ook al werden er wel duidelijke hints gegeven (zo konden we al kennis maken met de vrouw die de hoofdrol zou gaan vertolken in de theatershow) (28). In dit verband benoemt Davidson eveneens het *ontdekken* als belangrijke trigger, daar elke mediavorm ons weer een stukje verder helpt en kennis laat maken met het verhaal. De consument kan zelf bepalen hoe ver hij of zij hier in wil gaan (men kan bijvoorbeeld alleen de televisieshow OP ZOEK NAAR MARY POPPINS bekijken of op het internet nog meer filmpjes bekijken en uiteindelijk de musical in het Circustheater als groots eindproduct, waar in de televisieshow en op het internet naartoe gewerkt wordt). Zoals in voorgaande paragraaf reeds duidelijk werd: het verhaal krijgt meerdere lagen die wel los van elkaar te begrijpen zijn (28, 29). Dit is vergelijkbaar met de klantsegmenten zoals gedefinieerd door Holt, waarbij er verschillende gradaties bestaan; men kan zelf bepalen hoe ver men meegaat in het verhaal (voelt men zich daadwerkelijk verbonden of is het een tijdelijk hype omdat vrienden kijken et cetera). Hier op aansluitend benoemt Davidson de proactieve participatie, waarbij de kijker het gevoel heeft dat zijn of haar acties daadwerkelijk van belang zijn voor de beleving en het verhaal dat verteld wordt (28).

4.2.2 Mediatypen

Van hieruit benoemt Davidson een viertal mediatypen die zich bij uitstek lenen voor crossmediale ervaringen, zoals hierboven beschreven.

4.2.2.1 Tekstuele Media

“From alphabetic story text to colourful images, the printed page can often serve as support for a wide range of media that together make up a story”(50).

Davidson benadrukt met bovenstaand citaat de kracht die geprinte media nog steeds in zich dragen, om een verhaal te vertellen, met elk hun eigen mediumspecificiteit. Zo stelt hij dat boeken voornamelijk lineair zijn en zo progressie binnen een verhaal bewerkstelligen. Een boek kan zijns inziens als referentiepunt dienen om een verhaal van medium naar medium te volgen. Hierbij stelt hij dat deze vorm nog steeds het meest ontwikkeld is, in de wijze waarop men verhalen overbrengt.



Magazines en Kranten in crossmediastrategie kunnen vervolgens voor wijde verspreiding zorgen middels artikelen, recensies of betaalde advertenties. Bij MARY POPPINS waren er bijvoorbeeld interviews met de kandidaten te lezen, maar zijn er ook regelmatig betaalde advertenties van de musical zelf in magazines terug te zien. Dergelijke items kunnen getimed worden (daar magazines en kranten maandelijks, wekelijks of dagelijks kunnen verschijnen), wat een bepaald tempo geeft aan de beleving, aldus Davidson. De verschillende publicaties zorgen er bij elkaar opgeteld voor, dat we veel informatie (om een beleving vollediger te maken) uit magazines of kranten halen (51). Advertenties kunnen hierbij gebruikt worden, niet alleen om bewustzijn te creëren maar ook om aanwijzingen te communiceren die de fans dieper in de beleving laten opgaan. Davidson stelt tevens dat de regelmatige uitgaven van kranten en tijdschriften ervoor zorgen dat deze goed geschikt zijn voor *serial content* waarbij berichten elkaar opvolgen waardoor men geïnteresseerd blijft (51, 52).

Vervolgens benoemt Davidson de kracht van comics binnen het kader van tekstuele media; “Comics are a fertile medium full of stories, from which cross-media experiences can grow” (52). Hierbij benoemt Davidson de bekende comic-helden als Batman en Spiderman, die zich moeiteloos van het ene naar het andere medium bewegen en hierdoor nieuw publiek en fans aanspreken. In feite is dit ook wat er bij de musical MARY POPPINS zou kunnen gebeuren. Het icoon Mary Poppins zou ook in geïllustreerde verhalen terug kunnen keren (wat overigens nog niet het geval is), waarbij bijvoorbeeld jongere kinderen wellicht op een andere manier met het verhaal of het figuur in aanraking komen (52). Davidson beschrijft comics als een hybride medium, waarbij beeld en tekst samen een verhaal vertellen. Tevens ontstaat er door deze vormgeving (de frames met tekstballonnen) een storyboard, dat relatief gemakkelijk naar film vertaald kan worden. (53).

Kort gezegd geven tekstuele media waarde aan een crossmedia-ervaring door de mogelijkheid van herhaling en regelmatigheid in verschijningsvorm (wat ervoor zorgt dat er tijdsfasering aan de ervaring wordt meegegeven).

4.2.2.2 Elektronische Media

“Electronic media include broadcast media like television and radio, but they also include movies and music” (64).

In deze paragraaf zullen bovenstaande vormen van elektronische media uiteen worden gezet en hiermee de wijze waarop deze in crossmedia-ervaring kunnen worden ingezet. Davidson stelt dat televisie nog steeds één van de meest effectieve manieren is om een groot publiek te bereiken. Populaire televisieshows blijven nog steeds de meest besproken media onderwerpen en het belangrijkste nieuws ontvangen wij nog steeds middels dit medium. De televisieshow *OP ZOEK NAAR MARY POPPINS* is hier een goed voorbeeld van: de liveshows, die elke zondagavond werden uitgezonden, werden goed bekeken (en hierdoor logischerwijs ook onderwerp van gesprek), zo bleek uit de kijkcijferrapporten van de Avro. Davidson benoemt televisie - samen met radio - als een ‘broadcast’ medium: “Television gets to us in real-time, delivering shows, news and more” (64). In toenemende mate wordt ook bij dit ‘broadcast- en massamedium’ het belang van interactie ingezien en hiermee de komst van digitale televisie: waarbij de kijker in grotere mate invloed heeft op wat er, op welk moment van de dag gekeken wordt. Vergelijkbaar is bijvoorbeeld de mogelijkheid om een liveshow van *OP ZOEK NAAR MARY POPPINS* terug te kijken op uitzending gemist, op elk gewenst moment (en het ‘verhaal’ of de mythe zo ook gemakkelijk in de levens van de kijkers is in te passen).

Hoewel de filmindustrie wellicht niet meer zo groot is als deze ooit was, benoemt Davidson de (media) aandacht die goede films over de gehele wereld krijgen en de wijze waarop dergelijke films je in een wereld achter deze films kunnen meeslepen. Hoewel er in het geval van de musical *MARY POPPINS*, geen sprake is van een film, kan er wel worden gerefereerd aan de film *MARY POPPINS* met Julie Andrews, die uitkwam in 1964 (IMDB) en waaruit in feite het icoon Mary Poppins ontstaan is (refererend aan cultural branding strategie). Met dit figuur kon men zich vervolgens identificeren, hieruit ontstond een mythe die de mensen een kijkje gaf in een magische wereld die ogenschijnlijk leek op hun eigen wereld, waarin hard gewerkt moest worden. Van hieruit stelt Davidson eveneens dat films een goede basis kunnen vormen voor een crossmediacampagne: “Movies open the door into their worlds, and the other media enable us to explore further” (65). Van hieruit zou gesteld kunnen worden dat de film *MARY POPPINS*, gemaakt in 1964 het fundament is geweest voor de musical en de crossmedia-ervaring zoals opgezet in 2009: hierbij wordt er niet alleen een nieuwe doelgroep aangesproken maar wordt er eveneens ingespeeld op het culturele geheugen. Met dit culturele geheugen wordt gedoeld op hoe bepaalde muziek, films of theater ‘beleefd’ worden. Muziek- en mediawetenschappers Van Elferen en de Vries refereren hier aan in hun tekst ‘Floating Fabulousness: Representation, Performativity and Identity in Musical Ringtones’, met betrekking tot muzikale ringtones. Zij beschrijven dit principe van cultureel geheugen als de *musical madeleine*. Hiermee wordt er gerefereerd aan een Frans koekje dat op latere leeftijd door iemand gegeten wordt. Op het moment dat deze persoon dit koekje eet, komen er in zeer korte tijd heel veel herinneringen terug van zijn of haar kindertijd (daar hij dit betreffende koekje destijds vaker at) (3,4). Met ditzelfde principe kan een film of het figuur Mary Poppins eveneens gevoelens en herinneringen oproepen die de bezoeker doet denken aan vroeger tijden. En terugkijkend naar cultural branding strategie, een bestaande identity myth opnieuw wordt uitgevonden en zo ook iets toevoegt aan de bestaande associaties die men hiermee heeft (wat bepaalde gevoelens losmaakt).

Van hieruit benoemt Davidson muziek als onderdeel van crossmedia-ervaring: “Music can be found in almost every other media as well as standing on its own”. Het is een belangrijke component in de ervaring van films, televisie en games (en zo ook een musicalvoorstelling). Enerzijds kan het ondersteunend werken, of het middelpunt van belangstelling zijn. In de televisieshow *OP ZOEK NAAR MARY POPPINS* bijvoorbeeld moesten de kandidaten verschillende nummers ten gehore brengen en werd muziek een fundamenteel onderdeel van de

televisieshow. Hierbij benadrukt Davidson de kracht van muziek om een bepaalde sfeer neer te zetten. In het geval van MARY POPPINS speelt muziek ook een zeer belangrijke rol. Liedjes als: SUPERCALIFRAGILISTICEXPIALIDOCIOUS zijn overbekend en roepen dan ook in sterke mate herinneringen bij ons op. Hierbij kan er eveneens gerefereerd worden aan het principe van de *musical madeleine* zoals zojuist aangekaart, waarbij een muziekstuk er in hoge mate voor kan zorgen dat het culturele geheugen wordt aangesproken en zo ook aangevuld. Dit maakt vervolgens- kijkend naar het principe van cultural branding- dat de ervaring daadwerkelijk onderdeel van iemands identiteit wordt.

4.2.2.3 Digitale Media

Nu duidelijk is dat traditionele media als film, print en televisie nog steeds een belangrijk aandeel hebben in crossmedia-ervaringen, zal in deze paragraaf het belang van digitale media worden gezien.

In de eerste plaats benoemt Davidson hierbij de videogame: “Video games are a large part of our digital renaissance” (80). Zo bleek reeds uit paragraaf 2.2, waarin naar de mogelijkheden van games als marketinginstrument zijn bekeken. Davidson stelt hierbij dat er, door de exponentiële groei in verschillende typen games, ook verschillende doelgroepen worden aangesproken (refererend aan het idee van Huizinga, die stelt dat spel de basis van onze cultuur is, en zo ook iedereen aanspreekt). De game-industrie is hierbij de snelst groeiende in de entertainmentindustrie. Het is van hieruit geen uitzondering wanneer er games uitgebracht worden van films of televisieshows (zoals HARRY POTTER). Hiermee kun je vervolgens weer een eigen verhaal creëren omtrent dit iconische figuur. Als kanttekening dient hier wel te worden gezegd dat er in het geval van theaters natuurlijk geen sprake is van één (commercieel) iconisch figuur, waardoor games in dit kader (zoals eerder gesteld) een minder effectief medium zijn. Wetenschappers van der Graaf en Nieborg beschrijven in hun tekst ‘Together we Brand: America’s Army’ de wijze waarop er culturele producten of entertainment geproduceerd worden, met een commerciële insteek (in dit geval: jonge mannen enthousiast maken voor het Amerikaanse leger, middels een gratis computergame). Zij benoemen hierbij de term *advertainment* waarmee bedoeld wordt op entertainmentvormen die in feite als advertenties dienen (231, 232). Hoewel het geen game betreft is dit bij de musical MARY POPPINS in feite ook het geval: men probeert tenslotte met een televisieshow en interactie met het publiek meer mensen enthousiast te maken en naar de theaters te lokken.

Het World Wide Web, definieert Davidson vervolgens als: “The glue, helping to hold all the other media experiences together” (82). Zoekmachines om de gewenste informatie te vinden en die ervoor zorgen dat we onze weg kunnen vinden binnen crossmedia-ervaring; wanneer de website van DE ZOEKTOCHT NAAR MARY POPPINS bijvoorbeeld niet met een zoekmachine vindbaar zou zijn, zouden de verschillende mediavormen minder gemakkelijk met elkaar verbonden kunnen worden (82). Van hieruit benoemt Davidson verschillende internettoepassingen zoals Blogs, zijnde een online dagboek in verschillende verschijningsvormen. Op dit blog kan de gebruiker tekstuele, of audiovisuele informatie plaatsen, waar vervolgens weer door de lezer op gereageerd kan worden (83). Hierbij benoemt Davidson eveneens de mogelijkheid om blogs in te zetten om fans een kijkje achter de schermen te geven. Dit is in feite ook wat er gebeurt op de website van OP ZOEK NAAR MARY POPPINS, waarbij de verschillende kandidaten wekelijks of dagelijks een blogbericht publiceerde om de kijkers een kijkje achter de schermen te bieden en ze getuige te laten zijn van hoe de ervaring voor de kandidaat is. Op deze manier wordt er een persoonlijk verhaal aan de mythe toegevoegd, waarbij men het gevoel krijgt de deelnemers daadwerkelijk te kennen.

Van hieruit benoemt Davidson de interactieve media, waarmee hij doelt op elke vorm van media, die ons in staat stelt om met gemiddelde ervaringen te interageren. Zo geven interactieve media ons een diversiteit aan mogelijkheden binnen onze ervaring: we worden in staat gesteld te kiezen wat we willen, wanneer we willen. Bijvoorbeeld het principe van *uitzending gemist* waarbij de aflevering van OP ZOEK NAAR MARY POPPINS bekeken kan worden op elk gewenst moment en zonder onderbreking van commercials. Hierbij stelt Davidson dat elke

vorm van media interactieve elementen bevat: men kan ten slotte beslissen een boek te gaan lezen, en deze na twee pagina's weer weg te leggen, of het juist in een keer uit te lezen (84). Een wezenlijk verschil is natuurlijk dat interactieve media een ervaring bouwen door de interactie die er ontstaat (het verhaal dat er in een boek verteld wordt ligt ten slotte al vast): "We have more of a pro-active influence on the experience through the choices provided to us" (85). Evenals Holt (die spreekt over geloofwaardigheid en authenticiteit), stelt Davidson dat het hierbij van belang is dat er het gevoel van gelijkheid en dialoog gecreëerd wordt en dat de consument handelingsvermogen heeft binnen de ervaring (85). Bij OP ZOEK NAAR MARY POPPINS uit zich dit bijvoorbeeld in de mogelijkheid die de kijkers krijgen om te stemmen op de kandidaat die volgens hen de beste Mary Poppins zou kunnen spelen (en men op deze manier dus het gevoel heeft de voorstelling in het Circustheater mede te produceren, die vervolgens overigens als traditionele performance aan de bezoekers getoond wordt).

Het belangrijkste in de mediumspecificiteit van digitale media is dus in feite dat de mogelijkheid geboden wordt om 'samen' een verhaal te construeren waarbij de kijker een pro-actieve houding aanneemt. En wellicht is het daadwerkelijk benutten van deze mogelijkheid wel van ondergeschikt belang.

4.2.2.4 Environmental Media

"Environmental media make use of physical space and surroundings in order to communicate experiences" (96). Als voorbeeld van deze omgeving benoemt Davidson hierbij themaparken (zoals het eerder genoemde *Disneyland*) maar ook kunst en performance.

Het feit dat er voor de ervaring van dergelijke belevissen gereisd moet worden, benoemt Davidson als belangrijke voorwaarde voor meer lichamelijke / fysieke immersie: doordat de fysieke omgeving verandert voelt men zich daadwerkelijk bij een ervaring betrokken. Door de sfeer van het Circustheater en de zaal die is ingericht zijnde de wereld van Mary Poppins, maakt dat wij ons weer meer bij deze wereld betrokken voelen: iets dat natuurlijk helemaal extreem is bij attracties in een pretpark, waar je bijna letterlijk in een bepaalde wereld wordt meegenomen (96). Performances, zoals de musical MARY POPPINS, geven evenals deze attracties ook het plezier van 'ergens' zijn: "We get the thrill of seeing something and being a part of the experience with a group" (97). Men voelt zich daadwerkelijk onderdeel van wat er gebeurt. Publiek is dan ook erg belangrijk bij een live performance: zij zijn van grote invloed op de performers en de energie die er in de ruimte ontstaat. Zo zal de musical MARY POPPINS – hoewel het verhaal natuurlijk hetzelfde blijft en lineair is – voor de bezoekers en performers elke avond een andere ervaring zijn daar dit afhankelijk is van het overige publiek, maar bijvoorbeeld ook de kennis die de bezoeker reeds meeneemt (hebben ze bijvoorbeeld wel of niet de weblog van de hoofdrolspeelster gelezen, of de televisieshows bekeken?). Dergelijke performances kunnen vervolgens weer sturing geven aan interactiviteit (bijvoorbeeld doordat men een reactie achterlaat op de website, na het zien van een goede show) (98).

Vervolgens benoemt Davidson mobiele media, waarmee hij refereert aan media die aan ons getoond kunnen worden middels gadgets of apparaten die we bij ons dragen, zoals mobiele telefoons. Dergelijke media zorgen voor een vervagende grens tussen real life en digitaal in onze ervaring, daar we deze kunnen beleven waar en wanneer we willen (waarbij we niet aan tijd en ruimte verbonden zijn) (98). Mobiele apparaten zorgen ervoor dat we de online ervaring met ons mee kunnen nemen en zo als extra laag over ons dagelijkse bezigheden geplaatst kunnen worden. Zo zou de aflevering van de televisieshow OP ZOEK NAAR MARY POPPINS ook via de mobiele telefoon bekeken kunnen worden en op deze manier bijvoorbeeld onderdeel worden van de route van huis naar werk die men met de trein aflegt (99).

Als laatste wordt merchandise genoemd, in verschillende verschijningsvormen. Hierin maakt hij onderscheid in merchandise dat enkel het logo van een organisatie dragen, een T-shirt bijvoorbeeld en items die verder rijken dan een logo en ons in staat stellen een gedeelte van de ervaring te kopen. Bij een bezoek aan MARY

POPPINS de musical bestaat er bijvoorbeeld de mogelijkheid om een zogenaamde 'Mary Poppins paraplu' te kopen, die vergelijkbaar is met deze uit de show: men kan in feite een onderdeel van de show mee naar huis nemen (100). Kort gezegd krijgt men, door naar een bepaalde plaats af te reizen, wel weer het gevoel van exclusiviteit en immersie: deze connotatie heeft men vervolgens ook met het theater waar de voorstelling plaats heeft gevonden.

Bovenstaande mediavormen dragen dus allemaal op hun eigen manier bij aan crossmediale ervaring. Met de komst van digitale media is het echter mogelijk om via meerdere wegen met een verhaal in aanraking te komen en dit naar eigen wensen en behoeften uit te breiden. Van hieruit zal er specifiek in worden gegaan op crossmedia in entertainment en kunst.

4.3 Crossmedia in entertainment en kunst

Davidson stelt dat crossmediacampagnes idealiter allemaal entertainment tot doel hebben: middels crossmedia strategie kunnen we de entertainment via verschillende kanalen beleven en hiermee een verbintenis aangaan (118).

Hierbij is de eerder genoemde mysterie van belang: "Making things mysterious is a great way to encourage the audience to discover more of a cross-media experience" (118). Door de crossmedia-ervaring mysterieus te houden wordt het publiek getriggerd om meer te ontdekken. Bij OP ZOEK NAAR MARY POPPINS bleef het tot het einde spannend wie daadwerkelijk de hoofdrol in de gelijknamige musical zou gaan vertolken. Dit maakt het publiek nieuwsgierig de volgende aflevering weer te bekijken en wellicht informatie op te zoeken over de verschillende kandidaten. Om vervolgens, door de gegeven hints met betrekking tot MARY POPPINS met eigen ogen te willen zien hoe de winnende kandidaat de rol in het theater vertolkt. Doordat er verschillende hints worden gegeven wordt interesse gewekt om de antwoorden hierop in andere media op te zoeken (118). Van hieruit benoemd Davidson het belang van betrokkenheid en het feit dat dit van twee kanten dient te komen (119). Wanneer je als organisatie genoeg interessante triggers in je strategie implementeert, zal een deel van het publiek zijns inziens veel sneller actief betrokken raken. Hierbij stelt Davidson wel dat niet alle publiek op deze manier actief zal worden. Hier staat tegenover dat de bedenkers eveneens meer betrokken dienen te zijn en naar hun publiek dienen te luisteren: "They have to listen to their audience and offer up layers of creative content that satisfies the casual viewer and rewards the active participation of the cross-media fans" (119). Enerzijds moet de musical of het televisieprogramma ten slotte goed te volgen zijn voor de gewone kijkers en krijgen de echte fans bijvoorbeeld de kans om op blogposts van kandidaten te reageren en een uitzending bij te wonen, anderzijds.

Davidson stelt dat extra gadgets of items rondom een succesvolle media-uiting (zoals de televisieshow rondom de musical MARY POPPINS) vaak als commercieel gezien worden, met als primair doel om meer geld te verdienen. Echter, dergelijke gadgets kunnen zijns inziens wel degelijk iets aan de ervaring toevoegen (zoals een de musical, die iets aan de traditionele film van MARY POPPINS toevoegt). Hierbij kan gerefereerd worden aan het belang van geloofwaardigheid en de aversie die er heerst tegen commercie, bij de aanhangers van de zogenaamde populist worlds, zoals aangeduid door Holt.

Davidson benoemt tevens de wijze waarop kunstenaars crossmediastrategie inzetten, bijvoorbeeld om kritiek te uiten op de wijze waarop wij media inzetten in ons dagelijks leven of om in hun werk met analoge en digitale mediavormen een andere boodschap over te brengen (120). Vervolgens stelt hij dat kunst op deze manier bestaande kaders kan doorbreken en zo onderdeel van ons dagelijks leven wordt (waarbij gerefereerd kan worden aan de identity myth zoals gedefinieerd door Holt). Middels crossmedia kan deze kunstvorm ons vervolgens via verschillende kanalen bereiken en vergroot dit de kans om zelf te bepalen wat en op welke manier

we in ons leven willen passen (121): “The art becomes a non-going collaborative experience” (121). Hoewel de musical van MARY POPPINS zich in traditionele vorm afspeelt (waarbij het publiek naar het podium kijkt en er een vierde wand is tussen publiek en performer), kan gezegd worden dat dit doorbroken wordt via andere kanalen, daar er de mogelijkheid bestaat om auditie te doen voor de show en zo onderdeel te worden van de (totaal)performance. Crossmedia in kunst kan vervolgens weer bewustzijn van mediagebruik en de kracht hiervan blootleggen, wat de consument vervolgens uitdaagt te participeren en waarbij op gevoel wordt ingespeeld (112). Ook hierbij kan er gerefereerd worden aan Holt, die spreekt over het opzoeken van grenzen en authenticiteit in werk en visie. Ook hieruit blijkt mijns inziens dat het vertellen van een goed onderscheidend verhaal een belangrijk element is voor het welslagen van crossmediastrategie.

Van hieruit kan **geconcludeerd** worden dat de wijze waarop betrokkenheid gecreëerd wordt middels een crossmediale ervaring (zoals de musical MARY POPPINS) tot buiten de theaters reikt, waarbij elk medium op een andere wijze een bijdrage levert aan de beleving. Door hier op verschillende manier mee in aanraking te komen en men zelf invloed kan uitoefenen op de mate van participatie, wordt de content aan het cultureel geheugen toegevoegd. Vervolgens maakt dit dat het theater waarin een dergelijke crossmediale voorstelling te zien is, ook onderdeel van dit cultureel geheugen wordt en zo een onderdeel vormt van iemands identiteit.

Hierbij moet er – in het kader van cultural branding - rekening worden gehouden met de aversie tegen commercialisering en het feit dat authenticiteit en geloofwaardigheid belangrijk pijlers blijven. De cocreatie of participatie ligt in dit geval wellicht niet direct in het aanleveren van content (waar eerder bleek dat dit slechts in beperkte mate gebeurt) maar voornamelijk in het bieden van verschillende ingangen - middels verschillende mediakanalen - die ervoor zorgen dat men gemakkelijk toegang krijgt tot een verhaal en het gevoel krijgt zelf te kunnen bepalen in welke mate zij zich in dit verhaal willen verdiepen. Het theater als locatie (waarbij het belang van het ‘ergens zijn’ niet onderschat mag worden), vormt vervolgens een van de ingangen van crossmedia-entertainment en zo een wezenlijk onderdeel van een beleving. Want hoewel Mary Poppins een overbekend en sterk iconisch figuur is, met een rijke historie, kunnen er op kleinere schaal, door bestaande mythen in te zetten via crossmedia-ervaringen eveneens relaties met de consument gerealiseerd worden.

5. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Uit de eerste twee hoofdstukken van deze scriptie werd duidelijk dat het onderscheidende vermogen van organisaties in toenemende mate ligt bij de organisatie zelf en niet langer (alleen) bij de producten of diensten die een organisatie aanbiedt. Waar traditionele brandingstrategie veelal vanuit multinationals bekeken wordt die van een aantal kernwaarden of een Sustainable Corporate Story uitgaan, zijnde een kapstok van waaruit zowel in- als extern gehandeld dient te worden (dit bezien vanuit de eigen organisatie en haar directe concurrenten), wordt het verhaal bij cultural branding strategie opgebouwd vanuit cultuur en de wijze waarop een merk zich op geloofwaardige wijze kan positioneren binnen een bepaald gedachtegoed.

Cultural branding strategie kan vervolgens worden ingezet door op emotioneel niveau relaties aan te gaan met de consument en een theater als sterk merk neer te zetten. Hierbij dient er te worden gekeken naar bestaande mythen, die inspelen op angsten en verlangens, die zich voordoen binnen de maatschappij, wat overigens niet hoeft te betekenen dat dit (daar een theater vaak regionaal opereert) een nationalistisch gedachtegoed moet zijn. Een theater kan op bestaande mythen of een bepaalde sfeer inspelen door dit in communicatie te uiten en te laten zien hier daadwerkelijk een aandeel in te hebben: waarbij een voorstelling bijvoorbeeld een manier is om aan de sleur van alledag te ontkomen en een bepaalde leefstijl uit te dragen. Hierbij wordt duidelijk dat zelfs wanneer men niet bewust voor deze cultural branding strategie kiest, zoals het geval bij *De Kleine Komedie*, theaters al in grote mate culturele relevantie in zich dragen en zo op gevoel inspelen. Externe factoren en historie kunnen hierbij bepalend zijn voor de marktpositionering en zijn dus ook van invloed op de keuze van een bepaald gedachtegoed waar een theater al dan niet mee geassocieerd wil worden. Want hoewel het voor theaters van hieruit tegelijkertijd minder gemakkelijk is om 'hun' mythe uit een specifieke populist world te halen (daar elke voorstelling een andere groep aanspreekt) ligt de kracht mijns inziens in het feit een bepaald overkoepelend gedachtegoed of verhaal over te dragen waar de verschillende voorstellingen een onderdeel van vormen. Crossmediastrategie is hierbij vervolgens geschikt om op kleinschaliger niveau verschillende groepen aan te spreken.

Vervolgens is bekeken op welke wijze het bovenstaande geïnstrumentaliseerd kan worden met behulp van crossmediastrategie, waarbij er gekeken is naar crossmediastrategie in communicatie en entertainment. Hierbij is crossmediastrategie in communicatie wel degelijk inzetbaar om 'mythen' te verspreiden en een boodschap te communiceren. Duidelijk wordt ook dat deze strategie succesvol is, wanneer er een duidelijk verhaal en een duidelijk positie is van waaruit deze relaties worden aangegaan (waarbij storytelling als basis fungeert). Wanneer de zogenaamde identity myth er niet is, of deze binnen een organisatie niet leeft, schort het ook aan geloofwaardigheid en betrouwbaarheid. De vijf pijlers binnen crossmediastrategie in communicatie kunnen vervolgens dienen om te bezien in hoeverre een bepaald medium of kanaal daadwerkelijk nuttig is voor de betreffende doelgroep, met storytelling als uitgangspunt.

Bij crossmedia in entertainment wordt betrokkenheid gecreëerd doordat er relaties met de consument worden aangegaan die tot buiten de theaters reiken, waarbij elk medium op een andere wijze een bijdrage levert aan de beleving. Doordat men de mogelijkheid krijgt hier op verschillende manier mee in aanraking te komen en men zelf invloed kan uitoefenen op de mate van participatie, wordt de content ervan aan het cultureel geheugen toegevoegd en zo ook onderdeel van iemands identiteit.

Van hieruit kan gesteld worden dat crossmediastrategie een theater als sterk merk kan neerzetten door het aangaan van relaties (waarbij vanuit cultural branding strategie, wordt ingespeeld op emoties). Door crossmediastrategie (in communicatie en entertainment) kunnen er op een andere manier (gesegmenteerde, en zo voor verschillende doelgroepen aantrekkelijke) verhalen worden verspreid, namelijk via verschillende media, waarin het publiek ook zeggenschap heeft). Hierdoor voelt de klant zich ook daadwerkelijk betrokken bij een verhaal en worden er ook emotionele relaties opgebouwd. Bijvoorbeeld door historische context, plaats in de samenleving en cultuur of een bepaalde artiest die geprogrammeerd staat, die maakt dat het theater onderdeel uitmaakt van iemands identiteit. Een belangrijk besef ligt hierbij mijns inziens in het feit dat crossmediastrategie, hoewel het wel degelijk als hulpmiddel kan dienen voor een sterke merkpositionering, nooit uitgangspunt voor een strategie kan zijn: wat heb je ten slotte aan het inzetten van verschillende (nieuwe) mediavormen, wanneer het verhaal dat je wilt vertellen niet als relevant of authentiek gezien wordt?

Om deze relevantie - waarbij er wordt ingespeeld op emotie - te bewerkstelligen, dient er lang dat er op een geheel andere wijze naar de markt en zo ook de strategie te worden gekeken. Refererend aan cultural branding, dient de organisatie te beginnen met het bekijken van wat er in de samenleving speelt, hoe je hierbinnen kunt positioneren om vervolgens in te kunnen spelen op veranderingen die plaatsvinden binnen de samenleving, passend binnen de historie en programmering van de theaters (en zo ook binnen de wensen en verlangens van mensen die zich met een bepaalde populist world willen identificeren): men moet opereren vanuit de gedachte dat alle zaken beïnvloedbaar zijn. Men kan veranderingen in de samenleving hierbij niet negeren maar dient hier juist op in te spelen. Betrouwbaarheid en geloofwaardigheid zijn hierbij belangrijke pijlers. Een startpunt voor het neerzetten van een sterk merk - nog afgezien van de ingezette kanalen - is dus zoals eerder gesteld, het vertellen van een goed verhaal.

Bij het aangaan van deze relaties met de consument, waar nieuwe mediatechnologie mogelijkheden voor biedt. Is het van belang goed te bekijken in hoeverre de beoogde doelgroep behoefte heeft aan dialoog en de consument zo ook zelf de keuze geven in de intensiteit van de relatie (wat weer voor geloofwaardigheid zorgt). Dit toont tevens de kracht van crossmediastrategie aan, waarbij er binnen een overkoepelend verhaal (bijvoorbeeld dat *De Kleine Komedie*, staat voor kwaliteit) meerdere verhalen verspreid kunnen worden, passend bij de programmering van het theater (waarbij de consument dus zelf kan bepalen wat en in welke mate er geconsumeerd wordt).

Vanuit het bovenstaande kunnen er een aantal **aanbevelingen** richting theaters worden gedaan. In de eerste plaats is het van belang en aan te raden dat zij opereren vanuit een overkoepelend verhaal of gedachtegoed. Hierbij dient er gekeken te worden naar de historische en culturele context van het theater om op geloofwaardige wijze positie in te nemen binnen een bepaald gedachtegoed of overtuiging. Er dient hierbij aandacht te zijn voor vragen als: wat speelt er (op cultureel gebied) in de samenleving en waar heeft men behoefte aan? Ook is er belang bij om de - vaak zeer rijke - historie van het theater in kaart te brengen. Hierbij gaat het niet alleen om de historie van het pand bijvoorbeeld maar ook van de medewerkers of het publiek (al is het maar om van daaruit een geheel andere koers te varen). Uitgangspunt bij het creëren van een verhaal (dat ook op het overbrengen van een gevoel gestoeld kan zijn) is dat het geloofwaardig is en er in elke communicatie-uiting (zowel corporate- als voorstellingscommunicatie), elementen van terug moeten zijn te vinden.

Hierop voortbordurend dienen de corporate- en voorstellingscommunicatie dan ook niet per definitie als twee aparte dingen te worden gezien. Voorstellingscommunicatie kan juist worden ingezet om een onderdeel van het 'grotere verhaal' te vertellen of van hieruit wellicht een andere groep aan te spreken. Hierbij dient er goed te worden nagedacht over de wijze waarop de programmering en het theater (met al haar medewerkers) met elkaar één geheel vormen dat als overkoepelend moet worden uitgedragen. De fysieke beleving (waar niet

alleen de performance, maar ook het publiek, de medewerkers en de foyer van het theater een bijdrage aan leveren) moet hierbij niet onderschat worden. Het theater zelf is tevens een 'kanaal' dat ervoor zorgt dat men een bepaald beeld vormt, dit dient dus in lijn te liggen met het eerder genoemde overkoepelende verhaal waarbinnen relaties worden aangegaan.

Vervolgens dient er het besef te zijn dat de middelen ondergeschikt zijn aan dit verhaal. Er zal dus voortdurend een afweging moeten worden gemaakt in welke media er voor welk onderdeel van de boodschap moeten worden ingezet. Dit is altijd afhankelijk van de subdoelgroep. Hoewel het van belang is om mensen verschillende ingangen te bieden, dient er selectief met media om te worden gegaan en moet het de behoefte aan interactie en het principe van cocreatie met behulp van nieuwe media (zoals sociale netwerksites) niet worden overschat.

LITERATUUR

Bennet, Sue et.al. "The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence". *British Journal of Education Technology* 39 (2008): 775-786.

Boschma et.al. *Generatie Einstein, slimmer, sneller*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv., 2007.

Broek, Andries van den, et. al. "Cultuurbewonderaars en beoefenaars; trends in cultuurparticipatie en mediagebruik". Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, 2009.

Callois, Roger. *Man, Play and Games*. Illinois: The Free Press, 1958.

Davidson, Drew et. al. *Cross-media Communications: An Introduction to the Art of Creating Integrated Media Experiences*. Z.p: ETC Press, 2010

Dijck, José van en David Nieborg. "De opmars van de cybernauten. Drie nieuwe studies geven hun visie op de digitale participatiecultuur". *De Academische Boekengids*, 65 (2007): 7-10.

Graaf, Shenja van der en David Nieborg. "Together We Brand: America's Army". In: Copier Marinka en Joost Raessens (red.) *Level Up Game Research Conference*. Utrecht: Universiteit Utrecht, 2003: 324-328.

Holt, Douglas B. *How Brands Become Icons: the principal of cultural branding*. USA, Harvard Business School Publishing Cooperation, 2004.

Hufen, Bart. *Laat met je merk spelen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2010.

Huizinga, Johan. *Homo Ludens: Proeven eener bepaling van het spel-element der cultuur. 1950*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2008.

Jenkins, H. *Convergence Culture. Where old and new media collide*. New York: New York University Press, 2006.

Laurel, Brenda. "Computers as Theatre". In: Trend, David (red.) *Reading Digital Culture*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing, 2001: 109-114.

Lister, Martin, et. al. *New media, A critical introduction*. Londen en New York: Routledge, 2007.

Müller, Eggo. "Formatted spaces of participation. Interactive television and the changing relationship between production and consumption." In: Boomen, Marianne van der, et.al. (red.) *Digital Material. Tracing New Media in everyday life and technology*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2009: 49-63.

Newman, W. H. "Basic objectives which shape the character of a company". *Journal of Business* 26 (1953): 211-223.

Pine, Joseph en James Gilmore. *De beleviseconomie. Werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium*. Schoonhoven: Academic Service, 2000.

Prahalad, C.K. en Venkatram Ramaswamy. "Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review* 78 (2000): 79-86.

Raessens, Joost. "The cinema and beyond. Film en het proces van digitalisering". In: Mul, J, de *Filosofie in Cyberspace. Reflecties op de informatie en communicatietechnologie*. Kampen: Klement: 119-154.

Reynaert, Indira, et.al. *Basisboek crossmedia concepting*. Den Haag: Boom Onderwijs, 2009.

Riel, Cees van. *Identiteit en Imago: recente inzichten in corporate communicatie*. Den Haag: Academic Service, 2003.

Schroeder, Jonathan E. "Marketing Theory: the cultural codes of branding". *Marketing Theory* 9 (2009): 123-126.

Urde, Mats. "Core value-based corporate brand building" in: *European Journal of Marketing*, 2001.

Overig:

"Groeit aantal bedrijven in creatieve industrie". [2010] CBS, 10-01-2011. <<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-groei-creatieve-industrie-2009-art.htm>>

"Hoogleraar: Nederland heeft teveel theaters". [2009] NRC Handelsblad, nieuws binnenland – 15-01-2011. <http://vorige.nrc.nl/binnenland/article2248723.ece/Hoogleraar_Nederland_heeft_te_veel_theaters>

"Kabinet stelt BTW-verhoging half jaar uit". [2010] Volkskrant, nieuws binnenland – 10-01-2011. <<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2686/Binnenland/article/detail/1080159/2010/12/21/Kabinet-stelt-btw-verhoging-half-jaar-uit.dhtml>>

"Kijkcijfer-record voor finale Avro-programma 'Op zoek naar Mary Poppins'". [2010] Avro, Pers – 24-09-2010. <http://www.avro.nl/pers/tv/op_zoek_naar_Mary_Poppins/>

"Mary Poppins". *IMDB. The Internet Movie Database*. – 28-10-2010. <<http://www.imdb.com/title/tt0058331/>>

Meerjarenbeleidplan 2009-2012, Theaters Diligentia en Pepijn. Den Haag: Theaters Diligentia en Pepijn, 2009.

"Nederland Schreeuwt om cultuur". [2010] AD – 08-01-2011. <<http://www.ad.nl/ad/nl/1026/Kunst-literatuur/article/detail/540956/2010/11/20/Nederland-schreeuwt-om-cultuur.dhtml>>

Op zoek naar Mary Poppins, Home page. – 28-10-2010. <http://www.avro.nl/tv/programmas_a-z/op_zoek_naar_mary_poppins/>

Projectplan Programmeren 2.0. Den Haag: Theaters Diligentia en PePijn, 2010.

BIJLAGEN

Bijlage 1. Interview Marc Charbo – Theaters Diligentia en PePijn

Bij gebruik van alle traditionele uitingen hebben wij met externe partijen te maken. Namelijk de impresariaten van de artiesten die in ons theater geprogrammeerd staat. Sinds kort echter wordt er ook meer aandacht besteed aan een corporate marketingbeleid om ons theater op de kaart te zetten (en niet enkel een voorstelling, en dus voor korte duur). Tevens is het voor ons bijna altijd interessanter om lokaal en regionaal te opereren; mensen uit Limburg reizen ten slotte niet af naar ons theater, als dezelfde voorstelling ook in de buurt speelt.

- Voortdurend een wisselwerking tussen corporate en voorstellingsuitingen. Bepaalde namen moeten die bij ons in het theater staan moeten ook voor een soort 'kwaliteitsgarantie' en bekendheid van ons als theater staan.
- Lastig aan het product is dat men komt voor de voorstelling en niet per definitie het theater zelf, hierdoor is er niet altijd sprake van een eenduidig product en een eenduidige uiting.
- Zeer beperkt budget dus bijna geen advertenties maar voornamelijk free publicity.
- Effectiviteit per medium erg afhankelijk van type voorstelling: voor jong publiek, juist wat ouder, wie willen we bereiken etc.?

Radio / TV

Radio en TV worden vrijwel alleen ingezet om voorstellingen te promoten.

Hierbij gaat het niet om commercials of spotjes maar enkel om free publicity. Zo dragen wij items aan voor:

- Spektakel TV (internet tv en den haag tv). Regionale televisie.
- omroep west; zij hebben programma's als KEKTV en ZEP (een radioprogramma) en GOEDEMORGEN van Diewertje Blok. Deze programma's richten zich op cultuur en theater in regio Den Haag. Wij kunnen items aandragen die wellicht interessant zijn (dit kan ook worden gedaan op initiatief van de impresariaten, dus buiten ons om).
- Tweewekelijks een item op Den Haag FM met aankondigingen over wat er in ons theater te zien is.

Schrijvende pers

Dabladen;

- AD /Haagse courant, Posthoorn, wijkkranten, Den Haag centraal. Lokale kranten worden zeker gebruikt, maar eveneens voor redactionele stukken / persberichten. Lezersacties met korting in de Posthoorn blijken effectief te zijn, voornamelijk wel bij ouder publiek die dergelijke kranten nog zorgvuldig leest. Verder worden wij mee genomen in items zoals cultuur / uitagenda waar. Landelijk soms mee met impresariaat, ter promotie van een artiest. Namen van theaters kunnen dan mee op partagebasis. Dit is echter incidenteel.

Tijdschriften:

- UIT Magazine, vroeger incidenteel soort corporate advertentie op de voorkant, dit leverde echter weinig directe kaartverkoop op. Nu versturen wij persberichten. Medewerkster Diligentia zit in de redactie cabaret van dit magazine, hierdoor komen redelijk wat van onze voorstellingen in het magazine terecht.

Buitenreclame

- Driehoeksborden, bijvoorbeeld van artiesten zelf. Maar nu ook / juist corporate met grote en minder grote namen die in ons theater te vinden zijn. Ook hierbij enerzijds bekendheid van de theaters genereren, anderzijds

voorstellingen vol krijgen.

- Maandposters in frames, wordt door PS (een distributie organisatie) verspreid. In verschillende horeca gelegenheden etc.
- A2 posters artiesten
- flyers, worden verspreid in de stad, ook in eigen theater bij andere voorstellingen.
- recensiebord in onze hal, hierop informatie over onze voorstellingen en degene die er geweest zijn.

Brievenbusreclame

- Dit jaar voor het eerst geen brochure meer. Wel in een andere vorm een hand-out met de gehele programmering erop. Deze gaat naar het gehele bestand die in de afgelopen twee jaar een keer een kaartje bij ons hebben gekocht. Verder sporadisch brieven maar bijna alles via de mail.
- Mailings ook niet meer met papier, dit was te kostbaar.

Internet

- Eigen website, vermelding van programma, mogelijkheid tot het bestellen van kaarten, informatie etc.
- Digitale nieuwsbrief, daar er geen schriftelijke nieuwsbrief meer wordt verzonden is er nu een digitale nieuwsbrief die naar ons gehele bestand gaat die hebben gezegd op de hoogte op de hoogte te willen worden gehouden. Dit zijn circa 23.000 adressen.
- Tevens gaan wij weleens mee in mailings van andere organisaties. Zoals de UIT mail of het Paard en het Circustheater, als deze nog ruimte hebben. Hierbij is het afhankelijk van ruimte, type voorstelling etc. of het item al dan niet geplaatst wordt. Als het geplaatst wordt is dit echter wel gratis.
- Tevens mailings, per voorstelling of voorstellingsgenre: er worden voorstelling aan elkaar gekoppeld die enigszins bij elkaar passen. Vervolgens worden er voorstellingen van afgelopen seizoen gezocht die hierop aansluiten. Mensen die deze hebben bezocht en nog geen kaartjes voor de betreffende voorstelling hebben gekocht worden vervolgens meer gericht gemaïld.
- Sociale netwerksites zoals Hyves, Facebook, Twitter. Deze worden ingezet ter ondersteuning van het bovenstaande. Bijvoorbeeld door te verwijzen filmpjes op Youtube van een betreffende artiest, maar bijvoorbeeld ook door foto's te plaatsen van ons theater zelf en achter de schermen, om binding met het theater zelf te bewerkstelligen.
- Door netwerksites te gebruiken gaat de grens tussen privé en werk / zakelijk ook in steeds grotere mate door elkaar lopen.

Bijlage 2. Interview Thomas Bruining – De Kleine Komedie

- Geschiedenis van *De Kleine Komedie*

Het pand is gebouwd in 1786, 224 jaar geleden. Ooit gebouwd als Frans theater in de tijd waarin Lodewijk de 13^e stadhouder van Nederland was. Toen Nederland nog onderdeel van Frankrijk was. Hij heeft samen met zijn broer Napoleon hier de grote opening gedaan. Het heeft tot 1947 eigenlijk allerlei functies gehad: als theater, tijdens de Beeldenstorm als discussiehuis voor protestanten en in de tweede wereld oorlog was het een fietsenstalling voor de ambtenaren die in het stadhuis werkten. In 1947 heeft een echtpaar het weer als theater geopend, zij hebben het toen de Kleine Komedie genoemd. Met als insteek een theater voor de lach.

We proberen langzamerhand de ommezwaai te maken van een theater om te lachen, naar een theater om goed te lachen. Of een theater om dingen mooi te vinden omdat we merken dat het aanbod in de stad veel groter is geworden en het cabaret aanbod eveneens. Wij willen eigenlijk alleen dingen programmeren die we zelf leuk of mooi vinden, maar dat is lastig met zo'n groot aanbod en 'wildgroei'. Dus we zijn eigenlijk al vanaf de jaren 80 meer gaan richten op theaterconcerten en sinds een paar jaar bezig om te kijken van: hoe kunnen we met de mensen die hier staan, mooie dingen maken die voldoen aan onze kwaliteitseisen waarvan wij denken dat het publiek dat heel mooi vindt. En dat hoeven dan niet per definitie voorstellingen om te lachen te zijn. Dit komt vooral omdat we ons willen onderscheiden op kwaliteit. Een cabaretier kan in principe in elk theater staan, zeker in het land dus de toegevoegde waarde van een cabarettheater waarin je alles ziet, is niet meer onderscheidend genoeg.

- Welke rol heeft historie (zowel van theater zelf, als in historische gebeurtenissen 'extern') voor invloed gehad op de positionering van het theater?

Nog steeds staan de beste hier, en de beste hier het langst, wat ook te maken heeft met het feit dat wij het eerste cabarettheater waren. En het feit dat wij dat zijn wordt voor een belangrijk deel bepaald door onze uitstraling en hoe vaak mensen ons waar tegen komen. Bijvoorbeeld alle cabaretregistraties worden hier opgenomen. Dit is eveneens zo gegroeid: we hebben een beetje het voordeel dat we hier zitten. De helft van de cabaretiers komt uit Amsterdam, of woont hier, dus die hebben meer gevoel bij ons dan bij een ander theater. Mensen zeggen vaak: je moet als theater bezoekers hebben die heel vaak bij je komen, die je als ambassadeur kunt gebruiken. Wij hebben die bezoekers, maar wat nog belangrijk is, is dat wij de artiesten hebben. Als je de artiesten vraagt naar hun favoriete theater, zegt 70% hiervan *De Kleine Komedie*. Dat zeggen ze in interviews, dat zeggen ze overal dus wat dat betreft zijn we erg verwend. Maar zijn we ons tegelijkertijd ook wel erg bewust dat die naam er is maar dat je ook moet zorgen dat je die vast blijft houden, het is ook kwetsbaar. Dat klinkt misschien een beetje zwaar, maar mensen kijken wel naar je, en wat je doet. Aan de andere kant maak je hier ook wel weer gebruik van, omdat we heel veel credits bij mensen hebben opgebouwd, accepteren mensen ook veel van ons. Daardoor kunnen wij nieuwe dingen proberen die bij andere theaters misschien niet zo voor de hand liggen. Zo ben ik op allerlei manieren bezig met het ontwikkelen van de website en experimenteer ik met manieren om nog meer betrokkenheid met onze bezoekers te creëren en die mensen nog beter van dienst te zijn. Want dat is natuurlijk waar het ons uiteindelijk allemaal om te doen is. De mensen moeten op alle mogelijke manieren, zo goed mogelijk bediend worden.

- Welke artiesten zien jullie bijvoorbeeld als ambassadeurs of representatief voor wat *De Kleine Komedie* als theater wil zijn?

Artiesten zijn niet direct ambassadeurs voor ons. Dit, wat we hebben opgebouwd, is allemaal ontstaan uit een natuurlijk proces. En op het moment dat je dat naar de artiest toe gaat benoemen en je gaat het een vorm geven of zeggen dat ze iets wel of niet moeten doen, ga je aan die vanzelfsprekendheid tornen en zo ook aan de geloofwaardigheid richting de doelgroep. Ze benoemen ons omdat ze dit heel graag willen en niet omdat wij dat heel hard nodig hebben. Dat is soms best moeilijk, want af en toe denk je wel eens van nou, ik zou het nu wel fijn

vinden als iemand iets over een bepaalde voorstelling zegt. Maar dat is niet hoe het werkt. Het is ook een bewuste keuze om dat niet te doen. Aan de ene kant koesteren we de relatie die er is met de artiesten. Maar aan de andere kant kun je er niet teveel invloed op uitoefenen, je kunt het maar beperkt boetseren.

Markt en doelgroep.

- Welke positie willen jullie binnen cultureel Nederland bekleden?

We zijn een unieke plek. Punt 1 omdat we zo oud zijn, punt 2 omdat het altijd vol zit, punt 3 omdat wij een vrij toegankelijke programmering hebben maar wel heel erg gericht op kwaliteit, en punt 4 om de fysieke locatie. En wat ook meespeelt, is het feit dat alle artiesten en bezoekers ons zo te gek vinden. Wat dat betreft nemen we dus wel een hele unieke positie in het theaterlandschap in. In die zin fungeren we wellicht wel als voorbeeld voor hoe andere theaters het zouden willen, maar tegelijkertijd realiseren ze zich ook dat dit helemaal niet realistisch is. Het is zo'n raar spectrum van factoren van invloed op wie wij zijn (zoals hierboven benoemt) dat wij hier zelf ook niet altijd invloed op uit kunnen oefenen. En dat het ook erg bepaald is door de geschiedenis etc. Binnen onze mogelijkheden doen wij er van alles aan om dit te verstevigen en hier invloed op uit te oefenen maar, als je het hebt over: wat doe je aan communicatie om je merk te versterken, doen we hier best veel aan maar is dit toch maar een klein onderdeel van een groter geheel. Ik heb zelf communicatiewetenschappen gestudeerd en daar wordt altijd heel erg de corporatie identiteit en dat soort zaken altijd erg belangrijk gemaakt. Maar hier wordt zoveel aandacht aan besteed omdat deze beïnvloedbaar zijn, daar kun je iets mee. Maar waar het vaak aan ontbreekt, is een soort realisme van al die dingen die je niet kunt beïnvloeden, die misschien wel veel belangrijker kunnen zijn.

- Denk je dat het van belang is om hier vervolgens als organisatie op in te spelen?

Ik denk dat je op die factoren die buiten je eigen macht liggen niet zoveel invloed op uit kunt oefenen. Volgens mij is het super belangrijk om je hier heel erg bewust van te zijn en op het moment dat je signaleert dat het verkeerd gaat of dat je er iets van kan vinden, dat je er dan iets mee doet. En dat kan een keer per maand zijn, maar ook een keer per jaar. Kijk, buiten het theater bemoeien wij, als *De Kleine Komedie*, ons met best wel veel dingen. Misschien wel bovengemiddeld ten opzichte van andere theaters. Bijvoorbeeld ontwikkelingen die wij signaleren binnen theaterland, en een visie uitten op dingen binnen het culturele circuit. Nog los van de communicatie om kaartverkoop te bevorderen, en dat maakt dat je indirect misschien wel meer je positie verstevigt en probeert om met die factoren die je eigenlijk niet kunt beïnvloeden, wel iets te doen. Zodat je eigenlijk echt een bepaalde positie in de samenleving inneemt, nog afgezien van dat je zoveel mogelijk mensen naar je theater wil krijgen. En dit gaat dan soms meer om signalering dan dat er een concreet plan uitkomt.

Bijvoorbeeld onze visie op de bezuinigingen; het feit dat er veel theaters zijn in Amsterdam en er nog meer plannen liggen om theaters te bouwen. Opzich, hoe meer cultuur hoe beter maar op het moment dat theaters nu al moeite hebben hun zalen vol te krijgen, is het misschien niet wenselijk dat er nog meer theaters bijkomen waar er al drie van bestaan. Dan veroordelen we dat niet, want het is niet onze taak om daar een beslissing over te nemen, maar het is wel onze taak (vinden wij) om dat aan te kaarten en om dat bespreekbaar te maken. Ander voorbeeld; ik vind dat de Amsterdamse theaters veel te weinig samenwerken. Daarom heb ik met een aantal collega's een aantal acties bedacht die we samendoen waar ik zelf niet veel meer kaarten door verkoop maar waardoor het gehele culturele Amsterdamse aanbod wat meer in de spotlight komt.

- Wat is jullie beoogde doelgroep? En is er onderscheid te maken in de mate van betrokkenheid hierbinnen (zo zijn er bijvoorbeeld de 'vrienden' van, en wellicht ook bezoekers die slechts eenmalig het theater bezoeken)

Niet direct. We hebben 120 producties per jaar en iedere productie heeft weer zijn volstrekt eigen publiek. We hadden vorige week bijvoorbeeld Cor Bakker en Brigitte Kaandorp over de vloer, en die brengen weer zulke andere mensen mee dan bijvoorbeeld Eric van Sauers die hier morgenavond staat. Dat is echt een wereld van verschil. Dat maakt dat het vak van een publiciteitsmedewerker van een theater, maakt niet uit welke, het

moeilijkste vak is dat er is. Want jij moet voor 130 verschillende producties elk met een eigen publiek en allerlei ingangen en media, in de beperkte tijd die je hebt maar zorgen dat de zaal vol komt. Dus de doelgroep is verschrikkelijk breed maar wat alle mensen die hier komen met elkaar gemeen hebben is dat wij proberen uit te stralen, namelijk: dat als je hier komt, je gegarandeerd een goede avond hebt, en dat je hetgeen wat je te zien krijgt misschien niet altijd mooi vindt maar het inhoudelijk wel iets brengt.

- Vanuit welk gedachtegoed ondernemen jullie? (welk verhaal willen jullie overbrengen)

Kwaliteit en het feit dat men daardoor een leuke avond heeft, is in feite het grote gedachtegoed van waaruit we opereren. En dat uit zich vervolgens weer op verschillende manieren en niveaus: je hebt bijvoorbeeld kwaliteitsmusicals en kwaliteitstheaters waar de rode loper uitligt en er piccolo's staan om de deur open te houden. Maar dat is niet ons idee van kwaliteit wat wij ambiëren, wij zijn gewoon nuchter wat dat betreft, geen poespas, geen gedoe. Dit willen we uitdragen in alle communicatie: de meiden die achter de kassa zitten, de prijzen zij ook heel belangrijk, die proberen wij zo laag mogelijk te houden, niet omdat we subsidie krijgen ofzo maar omdat we vinden dat zoveel mogelijk mensen de voorstelling moeten kunnen zien. De ene keer geeft een cabaretier je iets om over na te denken, de andere keer is het een concert waarbij men bewust keuzes heeft gemaakt om tot iets te komen, dat maakt dan niet zoveel uit maar in de basis is de boodschap of de bezoeker iets mee geven wel een vast onderdeel van cabaret.

- Welke rol spelen geïnitieerde acties en media hierin?(bijvoorbeeld tv-registraties die vaak in *De Kleine Komедie* worden georganiseerd, uitreiking cabaretprijzen in jullie theater, internet)

Dit draagt zeker bij aan de positie die we hebben verworven, dit houdt het levend. En misschien komt het er deels ook wel uit voort, dat durf ik niet zo goed te zeggen. Maar dat dit belangrijk is dat weet ik wel zeker. Want wanneer mensen aan cabaret denken, denken ze 9 van de 10 keer ook aan *De Kleine Komедie*. Dat komt ook omdat je op verschillende manieren / via verschillende kanalen met het theater in aanraking kunt komen. Ik kom bijvoorbeeld oorspronkelijk uit Zwolle en was wel cultureel geïnteresseerd maar ging niet iedere week. Ik was ook nog nooit in *De Kleine Komедie* geweest voordat ik in Amsterdam kwam wonen. Maar toen kende ik deze plek al wel, en wist heel goed wat hier gebeurde en dat dit de plek was waar je cabaret zag. En ook al heb je er niet direct iets aan, want 80% van de mensen die hier komen, komen gewoon uit Amsterdam (juist omdat Theo Maassen bijvoorbeeld ook in alle andere theaters in het land staat) maar iedereen weet wel wie we zijn, en dat is bij lang niet alle theaters het geval.

- Draagt dit bij aan de sympathie die jullie ontvangen van de doelgroep / doen jullie aan klantenbinding?

Ja, dat denk ik wel. Aan de ene kant zijn we ons erg bewust van de naam die we hebben. Het is heel moeilijk om iets integers te bedenken waardoor je meer kaarten gaat verkopen, zonder dat je afdoet aan je eigen naam. Dus eigenlijk doen we dat bijna nooit. Wel bedenken we een aantal keer per jaar bijvoorbeeld een eigen productie, daar zoeken we zelf mensen voor en die bedenken we zelf en dat is alleen hier te zien. Dan maken we in onze communicatie wel gebruik van onze naam, omdat we hopen dat mensen zo langzamerhand door beginnen te krijgen dat dat betekent dat het een leuke en goede voorstelling is. Maar we proberen niet iets met onze naam en ons merk te doen om er iets aan over te houden, misschien vooral omdat je het vaker verkeerd doet dan dat je het goed doet. Dit maakt dat je minder geloofwaardig wordt. Eigenlijk is dit heel raar, want ergens heb je goud in handen, maar kan je het maar in beperkte mate beïnvloeden.

- Welke communicatiemiddelen zetten jullie hier zelf voor in?

Ik maak de seizoensbrochure ieder jaar, daar laten we er 25000 van drukken, daar verstuur ik er 10000 van en op basis van die brochure, in combinatie met de website, verkoop ik heel veel kaarten. Echt wel meer dan de helft. Daarnaast is de website de rest van het jaar het belangrijkste communicatiemiddel. Deze wordt elke dag door ongeveer 1000 mensen bezocht, mijn taak is nu om dit bezoek aan de hand van de statistieken kan omzetten in dat er zo snel en gemakkelijk mogelijk kaartjes gekocht kunnen worden. We communiceren veel met onze huidige bezoekers via mailings, dat is een hele makkelijke en goedkope manier die groep te bereiken. We zijn

niet van de directe marketing, wij strooien niet met aanbiedingen of flyeren als de voorstelling is afgelopen of dat soort dingen. Dit omdat die nuchterheid en inhoudelijkheid waar ik het eerder over had moet terugkomen in alles, dus ook in je communicatie. Dus dat past in die zin niet bij de visie die wij hanteren.

Dat maakt dus ook dat ik alleen hier zou willen werken, en niet ergens anders. Omdat bij heel veel theaters het verkopen van kaartjes het allerbelangrijkste is koste wat het kost. En wij hebben natuurlijk het geluk dat wij ons dit kunnen permitteren omdat de zaal toch vaak wel vol zit. Maar stel dat het heel slecht gaat met ons kunnen we in onze communicatie of visie toch niet drastisch het roer omgooien, want dan worden we ongeloofwaardig. Wat maakt dat er nog minder mensen komen. Stel cabaret is uitgerangeerd, dan moet je kijken waar je kansen nog liggen maar we kunnen dan niet ineens vanuit een hele commerciële of andere insteek gaan opereren.

Cocreatie.

- Welke externe partijen zijn van invloed op de positionering van jullie theater? (bijvoorbeeld artiesten die 'symbool' staan voor jullie theater, of de bezoekers die invloed hebben op hoe *De Kleine Komedie* zich positioneert?)

Ik denk dat de invloed van deze partijen heel groot is. Het zegt heel veel als cabaretiers bij 'De Wereld Draait Door' komen vlak voordat ze hier staan. Dus dat soort dingen hebben veel invloed. Publiek natuurlijk net zo goed, want die kennen ons en die hebben het erover. Dat merk ik bijvoorbeeld, we hebben een Facebook en een Twitterpagina, maar eigenlijk hebben we er niet zoveel aan. Er is een belangrijk verschil tussen ons en een cabaretier, wij zijn een gebouw, een stapel stenen en mensen hebben hier geen gezicht bij. Maar iedereen kent Theo Maassen. Mensen vinden ons sympathiek en willen graag met ons verbonden zijn, en worden vrienden met maar dus met het gebouw. Ik heb het idee dat mensen toch het gezicht erachter willen zien. Ze hebben wel veel gevoel bij ons maar toch ook veel afstandelijkheid omdat we geen persoon zijn. Maar ze willen bijvoorbeeld graag 'vrienden' met ons worden op Facebook omdat het interessant staat in hun vriendenlijstje en het vervolgens iets zegt over wie ze zijn of hoe ze denken misschien.

- Welke rol spelen traditionele en nieuwe media hierin?

Ik zie opzich het nut wel in van social media, en ik probeer het ook wel persoonlijk te maken. Er zijn maar weinig andere manieren waarop ik zo snel in contact zou kunnen komen met 1200 potentiële bezoekers als via Twitter. Ik kan die mensen een directe vraag stellen als ik iets zou willen weten. Ik moet eerlijk zeggen dat ik het de afgelopen tijd te druk heb gehad om hier goed over na te denken. Ik vind wel dat, als je Twittert je hier goed over na moet denken en niet zomaar van alles en nog wat gaan zeggen. Zeker niet als groot bedrijf, ik wil er dan even over nadenken en dat lukt me dan vaak niet qua tijd et cetera. Ik zie de waarde wel, maar voor een instelling als de onze, niet de waarde die het kan hebben als voor een artiest, deze kan veel beter mensen in actie krijgen. Bij een theater zonder gezicht is dat nog best wel lastig, en dan hebben wij in verhouding tot andere theaters misschien nog wel meer een gezicht. Dan zou ik het meer inzetten om nieuwtjes te verspreiden, bijvoorbeeld linken naar berichtjes op de website die ik interessant vindt of foto's van achter de schermen.

(Culturele) ontwikkeling.

- In hoeverre kijken jullie naar culturele ontwikkelingen binnen de samenleving en doelgroep; wat hen bezighoudt etc.?

Het gebeurt niet zo vaak dat er publiekelijk van ons wordt gevraagd om ergens een positie over in te nemen, maar we vinden wel overal wat van. Aan de ene kant durven we hier wel voor te staan als het gevraagd wordt, maar we doen het eigenlijk nooit. Dit omdat het eigenlijk nooit gevraagd wordt en omdat ik de communicatiemomenten met mijn publiek heel erg koester. Wij hebben heel veel goodwill bij mensen en daar ben ik gewoon echt dankbaar voor. Ik geloof dus ook dat, hoe minder ik deze mensen mail, hoe bijzonderder ze het vinden. Ik kan ze dus wel communiceren dat ik het slecht vind dat de subsidie voor kunst en cultuur omlaag gaat, maar dat zie ik dan weer als een schaars moment met mijn publiek waar ik niets meer mee kan. Dus ik wil weloverwogen kiezen waar ik dat contactmoment aan besteed. We doen bijvoorbeeld mee aan de campagne '

weet wat je koopt' tegen zwarthandel, en dat neem ik dan wel mee in de nieuwsbrief. Maar het is dus niet zo dat we als een soort spreekbuis onze ideologie over cultuur uitdragen.

Is er verschil in de wijze waarop je je publiek benadert?

Valt wel mee, dat weet ik eigenlijk nog niet zo goed. Ik doe bijna alles in mijn eentje. Ik zou graag willen weten hoe mijn publiek eruit ziet maar ik weet nog niet precies hoe ik mensen zo op maat mogelijk van dienst kan zijn, daar ben ik nu heel erg mee bezig. En dan maakt het voor mij niet zoveel uit of dat nou wel of geen vrienden zijn. De vrienden hebben bij ons bijvoorbeeld voorintekenrecht en dat is ook de grootste reden waarom men vriend wordt, en ze willen eerder kaarten kopen omdat wij *De Kleine Komedie* zijn. Ze kunnen dezelfde voorstelling ook in een ander theater in Amsterdam bekijken. En soms organiseren we iets speciaals.

- Heeft er wel eens een switch plaatsgevonden, waarbij er een andere markt werd aangeboord? Of de focus in communicatie op iets anders kwam te liggen?

Het blijft allemaal in eenzelfde lijn. De programmering spreekt wat dat betreft voor ons. Het gaat in dit opzicht ook weer om geloofwaardigheid. Dat moet ook gewoon geleidelijk gaan, mensen moeten er aan wennen en het interessant vinden. Een deel van het publiek zal afvloeien en er zal misschien nieuw publiek bijkomen. Het is meer dat je stukjes toevoegt of verandert aan een bestaand iets / verhaal, dan dat je compleet een andere kant op gaat. Het gaat om oprechtheid en geloofwaardigheid. En dat maakt dat we heel bewust bezig zijn in wat we communiceren. Ik zeg vaker nee tegen dingen dan ja, iets moet echt passen binnen wie wij zijn. Ik zal je eerlijk vertellen dat het voor 90% gewoon intuïtie is, en deze kan ik achteraf heel vaak met feiten beargumenteren. Maar ik weet eigenlijk direct of ik wel of niet op een verzoek zal ingaan. Ik geloof ook dat dat heel goed is, omdat het betekent dat ik precies weet waar ik naartoe wil, maar het maakt het soms wel moeilijk om iets uit te leggen. Maar ik weet wel goed wat er wel en niet bij het theater past.

- Is er gezien de rol van de historie en het feit dat dit verder weg komt te liggen, mogelijkheid dat de naam van *De Kleine Komedie* verandert of vervaagt voor volgende generaties?

Dat weet ik wel zeker. Die processen duren lang en kunnen ook weer gevoed worden. Een theater is nou eenmaal een theater, er ontstaat niet zomaar weer een belangrijk theater. Maar net zo goed als dat die naam zich heeft opgebouwd kan deze ook weer verdwijnen. Stel dat we geen subsidie meer krijgen (wat niet gaat gebeuren denk ik), zou zoiets kleins als het verhogen van de prijzen al een heel belangrijk element kunnen zijn die kunnen zorgen dat de naam die je hebt opgebouwd verandert. Maar tegelijkertijd kan zoiets kleins ook weer voor een impuls zorgen. Bijvoorbeeld Joep van het Hek die in 1989, toen er sprake was van subsidie-intrek, in Carré een tirade heeft gehouden van een half uur waardoor de burgemeester en wethouder overstag zijn gegaan en we weer structureel subsidie hebben gekregen. Een dergelijke actie heeft dus eigenlijk meer invloed dan constante stroom van communicatie of aanwezigheid, dit is wat mensen onthouden. Uiteindelijk werd het feit dat we bijna geen subsidie meer kregen dus een enorme boost, dit kun je ook niet altijd zo voorzien.

- Geloof je bijvoorbeeld dat theater onderdeel kan zijn van iemands identiteit?

Ik denk dat dat misschien wat teveel is. Maar ik geloof wel dat mensen die hier in 1989 vriend van de Kleine Komedie zijn geworden, een veel grotere band hebben met deze plek dan dat wij ons voorstellen. Dat zijn ook de mensen die we niet heel vaak spreken maar die hier al 20 jaar komen, dus in die zin wel. Maar ik geloof niet echt dat mensen er dagelijks mee bezig zijn, het is dan meer dat je je dan kan vinden in de stijl of visie van een merk. In die zin trek je dan natuurlijk wel weer een bepaald soort mensen aan. Daar kiezen we dan dus ook bewust voor, dat houdt je ook geloofwaardig voor de groep die zich hier prettig bij voelt.

De mensen maken ook wie het bedrijf is, wij zijn ook allemaal wie we als theater willen zijn. We houden allemaal van wat hier staat, dat dragen we dan ook weer heel erg uit. Dat maakt ook dat mensen hier graag komen, we zijn geen mensen die opkijken tegen bekende mensen. Dat maakt ook dat ze het hier fijn vinden, iedere avond staan er bekende mensen aan de bar, maar hier went ons personeel aan en dus moet iedereen gewoon wachten en stralen we die nuchterheid uit.

Iedereen kijkt hier op dezelfde manier tegenaan en de bedrijfscultuur die nooit is opgeschreven en bijna nooit benoemt is door de jaren heen gebleven. Mensen worden aangenomen op gevoel en intuïtie, voelt het goed et cetera wat maakt dat iedereen binnen de organisatie past. Maar dat moet ook, dat is belangrijk om een bepaalde visie uit te kunnen stralen.

Bijlage 3. Interview Annick Beukers – Theaters Diligentia en PePijn

- Het theater *Theaters Diligentia en PePijn* (welk doel zit erachter, hoe krijgt het vorm, voor welke doelgroep etc.)

Belangrijk om te achterhalen hoe *Theaters Diligentia en PePijn* zich wil presenteren. Is lastig om een eenduidige beeld te schetsen van wie wij als theater zijn. Ik vind dit wel heel erg belangrijk, want in mijn optiek kun je eigenlijk niks zonder dat je weet wie je bent en wat je missie en visie is. Ik heb hier een paar workshops voor georganiseerd onder de medewerkers, waarin ik wilde bekijken welke visie de medewerkers van hun eigen organisatie hebben. Ik denk dat het belangrijk is om dit met elkaar neer te zetten. En ik heb op korte termijn een afspraak bij een strategisch ontwerp bureau om met hen eens na te denken over de wijze waarop we *Theaters Diligentia en PePijn* gezicht kunnen geven, dit project gaat pas vanaf januari starten. Natuurlijk gaan we nu wel al ergens van uit, *Diligentia en PePijn* staat voor kwaliteit en humor, informele organisatie die voor iedereen toegankelijk moet zijn. We laten het publiek lachen, verwonderen en genieten. We prikkelen, zetten aan tot denken, bieden iets anders dan andere theaters en geven jong talent een kans. Wij zullen succesvol zijn omdat wij cabaret en kleinkunst van hoog niveau bieden op de twee mooiste plekken van Den Haag. Dit is in feite een uitgangspunt wat uit de hele organisatie moet komen. Dit moet op een gegeven moment ook worden vastgelegd: hier gaan we voor en hier staan we voor, vervolgens is dit dan een uitgangspunt dat in verschillende vormen tot uiting komt.

Wanneer ik van hieruit naar een bepaalde doelgroep kijk die wij willen aanspreken zie je ook verschillende dingen. We roepen wel elke keer dat ons publiek tussen de 25 en 45 is en van Nederlandse afkomst is en in cultuur geïnteresseerd maar dit is deels ook de gewenste doelgroep. Ik denk dat het zinnig is om weer eens een grootschalig publieksonderzoek uit te voeren zodat we de bestaande doelgroep kunnen uitbreiden. Ik denk dat dit zinniger is dan weer een totaal nieuwe doelgroep aan te spreken. Natuurlijk zie je wel welke mensen er binnen komen maar het is nuttig om in je uitingen duidelijkheid te hebben over waar je je op richt.

- Welke rol spelen nieuwe media hierin (website, mogelijkheden tot interactie?)

Doel achter communicatie; aan de ene kant het promoten van de voorstellingen, dus laten zien wat voor aanbod we hebben. Aan de andere kant willen we laten zien wie we zijn, dus dat je bij ons terecht kan voor cabaret, we laten je lachen is bijvoorbeeld iets dat in de voorgaande campagne erg naar voren is gekomen. We zijn dé plek voor cabaret en hebben ook een geschikte zaal voor cabaret en dat we daar omheen een beleving aanbieden. Dat zijn de belangrijkste dingen en we communiceren dit op verschillende manieren, met als centraal middel de website.

De sociale netwerksites zetten we vooral in om aanwezig te zijn en awareness te creëren van: wij zijn hier ook te vinden. Ik denk dat dat wel een belangrijk punt is dat we nu voornamelijk bezig zijn geweest om de mogelijkheden te ontdekken en gewoon uitproberen welke sites we wel en niet in willen zetten. Zo hebben we ook een LinkedIn account gehad maar dit past eigenlijk niet zo bij onze organisatie, door de zakelijke aard en cetera, dus die gebruiken we nu niet meer. Op een gegeven moment maak je hier keuzes in. In het afgelopen jaar hebben we dan ook geen duidelijk doel voor ogen gehad, en hebben we er voornamelijk voor gezorgd dat we aanwezig zijn. Van hieruit is het nu zaak om daadwerkelijk een strategie te bepalen en ook op wat voor manier we welk kanaal inzetten. Nu gebeurt het voornamelijk op gevoel en maak je zelf de inschatting welke dingen er bijvoorbeeld geschikt zijn voor Twitter of Facebook en welke niet. Feit is wel dat we, doordat we aanwezig zijn op de sociale netwerksites er een gemakkelijke ingang is om naar ons toe te komen. Dus dat je via verschillende

kanalen iets kan laten weten, je creëert openheid en wordt laagdrempelig. Je laat meer dingen van jezelf zien dan dat je hiervoor hebt gedaan, de website blijft toch vooral informatief. Door sociale media in te zetten gaat je organisatie volgens mij veel meer leven.

- Rol van 'traditionele' media of marketingmix in de communicatie / samenwerking met de nieuwe mediavormen die worden ingezet.

Ik wil de traditionele media heel erg in de nieuwe mediavormen integreren, het moet echt met elkaar in verband staan; echt crossmediaal. Ik wil het heel erg aan elkaar koppelen, dat zie je ook heel erg op onze oktoberflyer bijvoorbeeld. Waar op de voorkant een letterlijke verwijzing te vinden is naar Twitter, Facebook en Hyves. Ik wil het juist met elkaar integreren en zorgen dat men de overstap maakt van het ene naar het andere medium. Al is het natuurlijk best moeilijk om dit daadwerkelijk te bereiken, en dat men daadwerkelijk de stap neemt om van het ene naar het andere medium te verplaatsen. Maar je weet natuurlijk nooit of iemand met zowel de poster als onze uitingen op Facebook in aanraking komt. Dat soort dingen zijn toch moeilijk te sturen, dus de vraag is of het echt zo werkt. Maar ik ben juist voor crossmediaal, waarbij de middelen elkaar versterken. Het is zeker niet de bedoeling dat het ene medium het andere in haar functie overneemt. Dingen die we op een poster niet kunnen vertellen, zijn bijvoorbeeld op de website wel terug te vinden, zo versterkt het elkaar.

Hoe interageren beiden met elkaar.

- Welk 'verhaal' willen jullie overbrengen / welke 'beleving' moet er gecreëerd worden met behulp van verschillende media?

Natuurlijk willen we uiteindelijk graag kaarten verkopen, en willen we zorgen dat er veel mensen naar ons theater komen. Dit dragen we uit op verschillende manieren (bijvoorbeeld door in te spelen op emotie, of juist door feitelijke informatie over de programmering te geven). En dit grote verhaal, dus mensen naar het theater krijgen, is misschien iets dat we meer sexy en wat spannender moeten maken. De beleving die je in het theater hebt, dus een leuke avond uit waarin je goed cabaret te zien krijgt, is natuurlijk ook iets dat je in je communicatie wil uitdragen en waar je op in wilt spelen. De sfeer wil je natuurlijk het liefste al in je uitingen meegeven. Op die manier maak je die drempel lager en verklein je ook het risico dat mensen niet weten wat ze te wachten staat, of dat het gaat tegenvallen. Hier speelt mee dat de sfeer er wel moet zijn, het theater zelf communiceert natuurlijk ook iets. Eigenlijk wil je natuurlijk dat mensen door wat je communiceert een bepaald beeld krijgen en dit vervolgens waar wordt gemaakt in het theater. Na deze goede ervaring gaan ze dit vervolgens weer doorvertellen. Als je echt iets goeds neerzet dan is mond-tot-mondreclame misschien wel het meest effectief en dat is natuurlijk wat je wilt bereiken.

- Op welke manier proberen jullie rekening te houden met de mediumspecificiteit van een medium?(beperken of lenen bepaalde eigenschappen van een medium zich juist wel of niet voor het verzenden van een bepaalde boodschap?)

Ik denk daar zeker wel over na: je kunt de boodschap niet precies hetzelfde laten en deze via elk medium verspreiden. Ik denk dat de verschillende middelen voor verschillende doeleinden zijn in te zetten. Het kan elkaar overlappen natuurlijk, maar de poster met Erik Pals, onze directeur, hebben we bijvoorbeeld niet direct gemaakt om kaarten te verkopen of de programmering te communiceren maar om mensen te laten zien wie we zijn en dat we wel van een grapje houden. Terwijl de maandposters, met de programmering weer informatief van aard zijn en grote namen laat zien, waardoor we als theater gelinkt worden aan kwalitatief goed cabaret en mensen naar de website gaan om kaarten gaan bestellen.

- Op welke manier trachten jullie *Theaters Diligentia en PePijn* in het leven van de doelgroep te passen, zodat zij hun doelen kunnen bereiken? (laagdrempeligheid, gebruiksvriendelijkheid etc.)

Het is moeilijk om theater binnen iemands dagelijkse levens in te passen, het blijft ten slotte entertainment en geen primaire levensbehoefte. Wel kan een theater onderdeel worden van iemands identiteit of bij je levensstijl passen. Dan kan het natuurlijk een symbolische waarde krijgen. Ik doe dat ergens natuurlijk ook en niet alleen omdat ik hier werk, heeft het theater voor mij wel die waarde en communiceer ik dit ook naar kennissen en familie; het is in feite een onderdeel van mijn identiteit. Maar ik kan me goed voorstellen dat niet iedereen dit heeft en het is moeilijk om dit bij anderen te sturen. Je zou natuurlijk willen dat mensen iemand bijvoorbeeld bij Hyves *Theaters Diligentia en PePijn* bij 'zijn merken' invult, vervolgens hopen dat vrienden of kennissen dit ook gaan doen. Je wilt natuurlijk graag een sterk merk hebben, en uitgesproken zijn. Dit heeft ook te maken met het grote aanbod, zowel van de artiest als de grote hoeveelheid aan theaters. Maar dan denk ik nog steeds dat je je wel kunt onderscheiden. Ons programma onderscheidt zich best wel in cabaret, wij zijn echt een cabarettheater. En afgezien van genre zijn er natuurlijk nog andere dingen die je kunt doen. Bijvoorbeeld dat er elke zaterdag van de maand, naast de voorstelling die er is een feestje is, of dat je altijd voor aanvang van de voorstelling een glas champagne krijgt. Dat zijn dingen die je onderscheiden en maakt dat mensen naar jouw theater komen.

- Cocreatie; wat zijn de mogelijkheden tot interactiviteit en hoe krijgt dit vorm binnen *Theaters Diligentia en PePijn*? (bijvoorbeeld, door een dialoog aan te gaan, transparante informatie te verschaffen etc.)

Dit is misschien moeilijk omdat je zelf geen invloed hebt op het programma zelf, maar daar omheen is heel wat mogelijk. Bijvoorbeeld door met schermen te werken in de foyer waar mensen hun reacties achter kunnen laten of wat dan ook. In beide theaters kan eenzelfde strategie worden doorgevoerd, hoewel PePijn als vestzak theater misschien weer een heel ander merk is. Hier moet ook goed over nagedacht worden, willen we de theaters als een merk verkopen of niet et cetera., hier moet wel een keus in gemaakt worden. Kiezen en onderscheidend zijn, zijn belangrijke kernelementen van het marketingbeleid.

Cocreatie is lastig omdat we geen productiehuis zijn en we de voorstelling niet kunnen beïnvloeden. Maar je zou natuurlijk een project kunnen opzetten waarbij mensen hun favoriete cabaretier uit kunnen kiezen of filmpjes in kunnen sturen met ideeën et cetera. Probleem is hierbij alleen dat er te weinig fte's zijn om dit project daadwerkelijk goed op te kunnen pakken. Interactie vind ik superbelangrijk omdat je openheid creëert en bijvoorbeeld de mogelijkheid geeft aan mensen om klachten in te dienen en je hier ook gemakkelijk en laagdrempelig op kunt reageren. Eigenlijk wil ik er ook naartoe dat een deel van de programmering bepaald gaat worden door het publiek. Bij het filmhuis heb je dit bijvoorbeeld ook, waarbij mensen kunnen stemmen welke film ze nogmaals willen zien. Je kunt hierbij echt naar het publiek luisteren en op die wensen inspelen. Het concept van interactie met het publiek en luisteren naar je publiek en dus ook inzicht in wie je publiek daadwerkelijk is, is superbelangrijk. Zo gaan we nu wel starten met een project dat heet "Programmeren 2.0" waarbij er een groep komt van jongeren met verschillende achtergronden, van de hogeschool, die betrokken worden bij het hele proces: van het bedenken wat er geprogrammeerd wordt, tot ondersteuning in contacten met het impresariaat en het schrijven van een marketingplan. Met het idee dat je weer een nieuw publiek bereikt en de jongeren die ook weer een hele achterban hebben, in contact brengt met het theater. We proberen dus wel om jongeren enthousiast te maken en echt de dialoog aan te gaan en deze mensen in het proces te betrekken.

- Zie je positieve resultaten van jullie aanpak en waar blijken die dan uit.

Moeilijk om te zeggen, het is lastig meetbaar. Het is toch een combinatie van alles die zorgen voor een goed imago en naamsbekendheid. De vraag is natuurlijk in hoeverre je mensen hierdoor echt tot actie overgaan maar feit is wel dat mensen gemakkelijker de kans krijgen om met het theater in aanraking te komen.

Bijlage 4. Poster 'Theaters Diligentia en PePijn laat je lachen'



Bijlage 5. Maandposter

