

16-04- 2010

BA Eindwerkstuk
Thema: Kunstmanagement (blok 3)
Docent: Francesco Chiaravalloti



Aanvullende diensten in theaterinstellingen

Kunnen commerciële theaters gesubsidieerde theaterinstellingen in de toekomst helpen het hoofd boven water te houden?

Naam: Marijn Maas
Studentnummer: 3231356

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Wat zijn aanvullende diensten?	4
2.1 <i>Theorie Grönroos</i>	5
2.2 <i>Model van het totale gepercipieerde (kunst)product</i>	6
3. Aanvullende diensten in commerciële theaters	9
3.1 <i>Het Beatrix Theater</i>	9
3.2 <i>Aanvullende diensten</i>	10
3.3 <i>Commerciële theaters</i>	12
4: Aanvullende diensten in gesubsidieerde theaters	13
4.1 <i>Theater Kikker</i>	14
4.2 <i>Aanvullende diensten</i>	14
4.3 <i>Toekomst</i>	16
5. Conclusie	18
Bronnen	21
<i>Literatuur</i>	21
<i>Interviews</i>	22
<i>Overige</i>	22
Bijlage	23
<i>Interview Sjoerd Kuijten</i>	23
<i>Interview Niels Ketelaars</i>	26
<i>Excursieverslag</i>	28
<i>Uitwerking gesprek Frans Kennes</i>	30

1. Inleiding

In de cultuurnota “Kunst van Leven” werden veranderingen aangebracht in het subsidiebeleid voor de periode van 2009-2012.¹ Deze veranderingen betekenden voor een aantal theaterinstellingen en –gezelschappen hun ondergang omdat zij geen subsidie meer kregen. Gesubsidieerde theaters hebben hun toekomst op dit moment nauwelijks in eigen hand. Zij zijn afhankelijk van beslissingen die door de overheid worden genomen terwijl daarnaast sprake is van groeiende concurrentie tussen theaters onderling, zij moeten opboksen tegen een steeds sterkere en complexere entertainmentindustrie.² Ook is er een vergrijzing in de cultuurdeelname waar te nemen.³ Er moet een groter publiek naar het theater getrokken worden om een plotselinge terugval in bezoekersaantallen door die vergrijzing te voorkomen.⁴ Al met al zijn gesubsidieerde theaterinstellingen genoodzaakt stappen te ondernemen om meer eigen inkomen te genereren. Dit kan bereikt worden door meer publiek aan te trekken. De vraag is welke maatregelen hiervoor kunnen worden genomen.

Consumptie van voorstellingen hangt niet alleen af van het artistieke kernproduct, maar ook van andere factoren. Kunstinstellingen zouden via aanvullende diensten beter op de wensen van het publiek in kunnen spelen. De artistieke kwaliteit van de voorstelling blijft dan onaangetaast.⁵ Het doel van commerciële theaterinstellingen is zoveel mogelijk winst te maken. Gesubsidieerde theaterinstellingen worden veelal gedreven door een missie of visie. Commerciële theaterinstellingen trekken meer bezoekers dan gesubsidieerde instellingen en mijn verwachting is dat aanvullende diensten in commerciële theaterinstellingen een veel grotere rol spelen dan in gesubsidieerde theaterinstellingen. Vanuit de gedachte dat gesubsidieerde instellingen aanvullende diensten uit commerciële instellingen zouden kunnen overnemen om meer publiek (en inkomsten) te genereren, is dit onderzoek gestart.

Door de aanvullende diensten in beide soorten theaterinstellingen, zowel de commerciële als de gesubsidieerde, te onderzoeken wil ik antwoord geven op

¹ Ministerie van OCW, Subsidieplan “Kunst van Leven” 2009-2012, Den Haag, 2008: 10-11.

² M. Hume, “Developing a Conceptual Model for Repurchase Intention in the Performing Arts: The Roles of Emotion, Core Service and Service Delivery” *Journal of Arts Management* 10 (2008), 41.

³ A. van der Broek, J. de Haan, en F. Huymans, *Cultuurbewonderaars en cultuurbeoefenaars: Trends in cultuurparticipatie en mediagebruik* (Den Haag, SCP: 2009), 122.

⁴ Met de plotselinge terugval wil ik verwijzen naar het vergrijzende publiek dat in de toekomst te oud is om nog naar theater te gaan. Door een nieuw en jonger publiek aan te trekken zou de eventuele terugval kunnen worden geminimaliseerd.

⁵ M. Boorsma, *Marketing van theater en andere kunsten: Vergroting van publieksdeelname in theorie en praktijk* (Amsterdam: Boekmanstudies, 1998), 53.

de vraag welke aanvullende diensten uit de commerciële sector voor gesubsidieerde theaters bruikbaar zijn om meer publiek te trekken. Het verschil tussen beide soorten theaterinstellingen is onderzocht aan de hand van twee casussen: het Beatrix Theater en Theater Kikker. Het Beatrix Theater is representatief voor grote commerciële theaters in Nederland, Theater Kikker is dit voor de kleine(re) gesubsidieerde theaters.

Er is al veel onderzoek gedaan naar cultuurparticipatie en de vergroting van cultuurdeelname.⁶ Daarnaast zijn er tal van publicaties verschenen over de zogenoemde *for-profit* en *non-profit* instellingen, ook op het gebied van de podiumkunsten.⁷ Tevens zijn er al vele boeken en artikelen geschreven over management en marketingtechnieken, waaronder ook publicaties specifiek gericht op kunstmanagement.⁸ Een aantal van die publicaties heb ik voor mijn onderzoek gebruikt.

Allereerst moet de vraag worden beantwoordt wat aanvullende diensten nu precies zijn. Het antwoord op de vraag welke factoren van invloed zijn op de toeschouwer is namelijk veel complexer dan het op het eerste gezicht lijkt. Miranda Boorsma heeft de theorie van Christian Grönroos gebruikt voor een model over aanvullende diensten, specifiek gericht op de kunstsector. Dit model heb ik gebruikt om het Beatrix Theater (commercieel) en Theater Kikker (gesubsidieerd) te analyseren. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van de literatuur over *non-profit* en *for-profit* organisaties en ik heb tevens werknemers uit beide theaters geïnterviewd. Bij de analyse van Theater Kikker heb ik ook gebruik gemaakt van jaarverslagen, werk- en beleidsplannen. De fases van het onderzoek zoals deze hiervoor zijn beschreven zullen in dezelfde volgorde in de komende hoofdstukken aan de orde komen.

2. Wat zijn aanvullende diensten?

Participatie van het publiek speelt al van oudsher in de commerciële sector een grote rol; commerciële theaters moeten immers publiek trekken om te kunnen blijven bestaan. Inmiddels lijkt dit in de gesubsidieerde theaterwereld ook een

⁶ Het Sociaal Cultureel Planbureau publiceert eens in de vier jaar een onderzoek over cultuurdeelname. Meest recente publicatie: A. van der Broek, J. de Haan, en F. Huymans, *Cultuurbewonderaars en cultuurbeoefenaars: Trends in cultuurparticipatie en mediagebruik* (Den Haag, SCP: 2009).

⁷ Deze artikelen zullen in de volgende hoofdstukken aan bod komen. Zie ook de literatuurlijst.

⁸ Onder andere William J. Byrnes, *Management and the Arts* 2ed. (Woburn: Focal Press, 1999). Maar er zijn meer recentelijk boeken over kunstmanagement verschenen, bijvoorbeeld: B.J. Noordman, *Kunstmanagement: een introductie*. (Den Haag: Elsevier Overheid, 2006).

grotere rol te gaan spelen. Steeds vaker wordt de waardering van het publiek in de theatersector van het Nederlandse subsidiebeleid als belangrijk onderdeel van kwaliteit beschouwd.⁹ Artisticiteit en consumptie lijken dus steeds meer samen te gaan. Om de participatie in kunstinstituten te vergroten, is het noodzakelijk dat een organisatie inzicht verkrijgt in het gedrag van consumenten. Niet alleen het kunstproduct zelf is daarbij van belang, maar ook alle goederen en diensten daar omheen. Ook de context waarin de theatervoorstelling vertoond wordt heeft invloed op het kwaliteitsoordeel van de consument. Theaterinstellingen moeten inspelen op de wensen en behoeften van het publiek. Zij moeten zich niet enkel richten op de voorstelling zelf, maar op de totale kunstervaring zoals de consument deze ontvangt.¹⁰

2.1 Theorie Grönroos

In de marketingliteratuur is deze totale kunstervaring al regelmatig onderzocht. De Zweedse wetenschapper Christian Grönroos heeft een model ontwikkeld, dat in eerste instantie bedoeld was voor diensten binnen organisaties in het algemeen. Grönroos kijkt zowel naar het productie proces, als de impact ervan op consumenten en hoe zij het product ontvangen. Grönroos hanteert de term *product* als een overkoepelende benaming voor concepten die een bepaalde waarde hebben bij consumenten. Grönroos benadert een dienst dan ook met de term *service product*. Zowel goederen als diensten zijn volgens Grönroos typen producten.¹¹ Grönroos stelt dat het niet alleen van belang is om te weten *wat* voor een dienst de consument ontvangt, maar ook *hoe* deze ontvangen wordt. Dit zijn twee onscheidbare delen. De totale dienst, zoals de consument deze ervaart, is een bundel van verschillende diensten. Hij presenteert zijn bevindingen door middel van een model: *Augmented Service Offering*. Het model moet aangepast worden, afhankelijk van het soort organisatie.¹²

Miranda Boorsma heeft de theorie en het model van Grönroos gebruikt voor het opstellen van een nieuw model dat gericht is op de aanvullende diensten binnen een kunstinstituten. Boorsma legt daarbij (meer dan Grönroos) de nadruk op contextfactoren. Boorsma stelt dat kunstparticipatiebevordering meer inhoudt dan enkel het verhogen van de afzet. Niet alleen het kunstproduct zelf, maar ook de overdracht en het ontvangen van het kunstproduct zijn van

⁹ P. de Rooy, "Loyaliteitsstrategieën voor theaters" *Vrijtijdstudies* 4 (2008), 21.

¹⁰ De voorstelling (het artistieke kernproduct) plus alle aanvullende diensten.

¹¹ C. Grönroos, *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition* (Lanham: Lexington Books, 1990), 15.

¹² *Ibidem*: 71-72.

groot belang.¹³ Dit moet onderzocht worden aan de hand van bepaalde waarnemingskaders (zoals in het model van Boorsma) die toepasbaar zijn op verschillende soorten kunstinstellingen. Deze waarnemingskaders fungeren als een soort raamwerk waarbinnen naar een organisatie gekeken kan worden. Op deze manier wordt een groter inzicht verkregen in het kunstproduct, maar ook in de aanvullende diensten. Deze laatste spelen een grote rol in het percipiëren van het kunstproduct. Het is daarom essentieel om meer inzicht te verkrijgen in het productgebruik en de ervaringen van consumenten. Dit kan vervolgens in verband worden gebracht met aankoopbeslissingsprocessen en participatiebevordering.

2.2 Model van het totale gepercipieerde (kunst)product

Boorsma introduceert een model waarin kunstwerken centraal staan die door consumenten gepercipieerd, ervaren en gebruikt worden (zie figuur 1). In het midden van de figuur bevindt zich het artistieke kernproduct. Dit kan zowel de schepping als de overdracht van kunst zijn. Het is de eigenlijke reden waarom een kunstinstelling op de markt opereert, in dit geval de theatervoorstelling. Aanvullende diensten zijn echter noodzakelijk voor de consumptie van het kernproduct. Deze zijn in steeds groter wordende ringen om het artistieke kernproduct heen geplaatst.

Facilitaire en ondersteunende diensten bevinden zich in de eerste ring van aanvullende diensten. Terwijl facilitaire diensten noodzakelijk zijn om het kernproduct te kunnen consumeren, dienen ondersteunende producten meer als extra of aan het kernproduct toegevoegde eigenschappen.¹⁴ Een voorbeeld hiervan is de accommodatie van de theatervoorstelling. Samen met het kernproduct vormen de facilitaire en ondersteunende eigenschappen het 'basisproduct'. Voortbordurend op de theorie van Grönroos is het 'basisproduct' het "*wat*" (en niet *hoe*) dat aan de consument aangeboden wordt. Het basispakket is kortom de technische kwaliteit van de dienst.

De functionele kwaliteit heeft betrekking op *hoe* het artistieke kernproduct geleverd wordt en is ook onderdeel van het totale aanbod wat de consument percipieert. De elementen die aan het 'basisproduct'¹⁵ worden toegevoegd dienen ter bevordering van het ruilproces. In het model wordt dit 'toegevoegde eigenschappen met overige marketingvariabelen' genoemd. Dit zijn diensten

¹³ M. Boorsma, *Kunstmarketing: hoe marketing kan bijdragen aan het maatschappelijk functioneren van kunst, in het bijzonder van toneelkunst in Nederland*. (Groningen: Wolters-Noordhoff, 1998), 208.

¹⁴ Ibidem, 278.

¹⁵ Bijvoorbeeld de theatervoorstelling en accommodatie.

zoals de prijs, reclame en het contact met de klant. Samen met het 'basisproduct' vormen dit soort diensten het 'uitgebreide product'.

Boorsma stelt dat wanneer je nog een stap verder gaat, je kunt stellen dat kunstproducten altijd in een context worden aangeboden.¹⁶ Het 'uitgebreide product in ruime zin' komt dan ook tot stand door contextuele factoren. Hiermee worden onder andere recensies en het imago van de kunstproducent bedoeld, maar dit kan ook de opinie van vrienden zijn of de positie van het product binnen een regio of stad. Deze contextuele factoren hebben invloed op de consumptie van het kunstwerk. Het 'uitgebreide product in ruimere zin' wordt gevormd door het artistieke kernproduct, de facilitaire en ondersteunende eigenschappen, overige marketingactiviteiten en contextuele factoren samen.¹⁷

In de vijfde ring van het model is de consument zelf actief. Terwijl Grönroos geen onderscheid maakt tussen product(eigenschappen) en de gevolgen en procedures voor consumenten, doet Boorsma dit wel. Deze buitenste ring betreft namelijk de consumptieprocedures en de consumptiegevolgen.¹⁸ Hiermee wordt de wijze waarop de consument met het artistieke kernproduct denkt om te gaan en de gevolgen van de consumptie voor de consument en zijn of haar omgeving bedoeld.¹⁹ Het gaat om eigenschappen die de consument zelf van het aangeboden product afleidt. Consumptieprocedures en –gevolgen bestaan zowel op formeel als informeel gebied en hebben invloed op de participatie. Deze procedures en gevolgen zijn voor de consument de reden waarom het artistieke kernproduct wel of niet geconsumeerd wordt. Producten kunnen persoonlijke of meer algemene betekenissen produceren, maar de consument kan het artistieke kernproduct ook als vorm van vrijetijdsbesteding zien, als een bevredigingsmogelijkheid, expressieve betekenis of een emotionele beleving.²⁰ Ook associëren consumenten producten niet alleen met de gevolgen ervan, maar ook met de consumptieprocedures. Deze factoren vormen (in meer of mindere mate, afhankelijk van de consument) uiteindelijk het 'totale gepercipieerde product'.²¹

De buitenste ring, de voor de consument waargenomen gevolgen en procedures van participatie in het kunstproduct, is de schakel tussen het 'uitgebreide product in ruimere zin' en de consument. Zonder publieksonderzoek

¹⁶ Boorsma, *Kunstmarketing*, 210.

¹⁷ Ibidem: 210, 212.

¹⁸ Boorsma stelt dat deze in andere gedaanten(!) ook in de vier binnenste ringen voor kunnen komen, 279.

¹⁹ Boorsma, *Kunstmarketing*, 212.

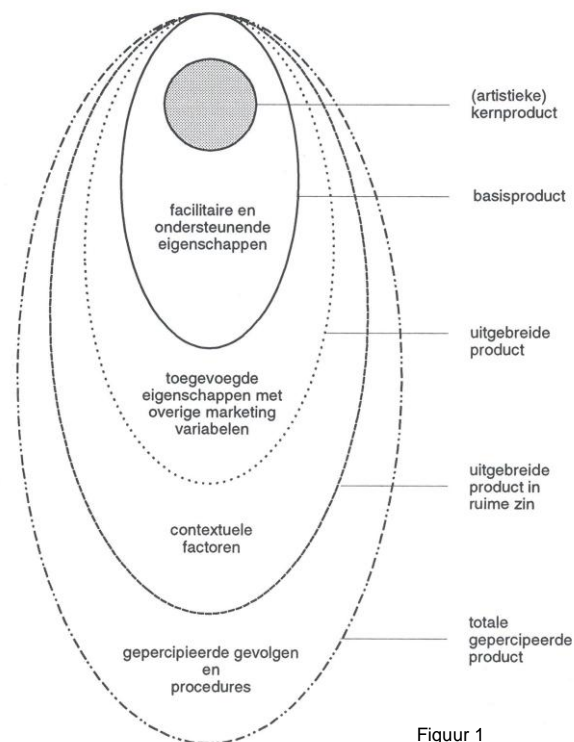
²⁰ Er wordt door Boorsma onderscheid gemaakt tussen utilitaire, cognitieve, expressieve en affectieve gevolgen. De met het product geassocieerde consumptiegevolgen blijven echter wel afhankelijk van persoonlijke belangen, normen en waarden.

²¹ Boorsma, *Kunstmarketing*: 54-55, 212-213.

is dit erg moeilijk te meten, omdat het persoonsgebonden is. Ook de contextuele factoren (de vierde ring) vereisen uitgebreider onderzoek dan enkel het analyseren van de instelling zelf. Ik beperk mij daarom in mijn onderzoek voornamelijk tot de eerste drie ringen. Voor uitgebreid onderzoek naar de consumenten was helaas geen ruimte. In dit onderzoek ligt de nadruk op de marketingactiviteiten ('toegevoegde eigenschappen met overige marketingvariabelen').

Het model van Boorsma is vooral bedoeld om aan te sporen tot systematisch en meer genuanceerd denken over het totale kunstproduct zoals de consument deze ontvangt. Het hoeft naar mijn mening dus niet zo nauwkeurig gehanteerd te worden. Immers, een van de belangrijkste punten van Boorsma is: *"Het kernproduct moet niet geïsoleerd worden waargenomen."*²² Voor een onderzoek naar aanvullende diensten in zowel gesubsidieerde als commerciële theaterinstellingen is het model daarom goed bruikbaar.

Het geconsumeerde kunstproduct



Figuur 1

²² Boorsma, *Kunstmarketing*, 215.

3. Aanvullende diensten in commerciële theaters

Commerciële en gesubsidieerde theaters komen qua doelstelling nauwelijks met elkaar overeen. Commerciële instellingen proberen zoveel mogelijk winst te maken. Dit is niet het doel van gesubsidieerde instellingen. Van dergelijke instellingen mag worden verwacht dat zij een missie hebben.²³ Commerciële instellingen richten zich voornamelijk op de incidentele bezoekers, terwijl gesubsidieerde instellingen vooral een vast publiek hebben. Incidentele bezoekers hebben meer dan vaste bezoekers behoefte aan 'nevendiensten' naast de voorstelling zelf.²⁴ De aanvullende diensten zullen in beide soorten instellingen dan ook van verschillende aard zijn.

De aanvullende diensten zijn geanalyseerd aan de hand van vier marketinginstrumenten: vier P's. Dit zijn product, prijs, plaats en promotie, wat in de klassieke marketingliteratuur ook wel de marketingmix wordt genoemd.²⁵ Hoewel niet van tevoren was bepaald dat ik dit marketingmodel zou gebruiken, dreven deze vier elementen boven naar aanleiding van de gehouden interviews. Deze marketinginstrumenten zijn mijns inziens van groot belang voor het Beatrix Theater, maar tevens toepasbaar op gesubsidieerde theaters.²⁶

3.1 Het Beatrix Theater

Het Beatrix Theater is eigendom van Joop van den Ende Theaterproducties, een van de grootste producenten van Europa.²⁷ Het is onderdeel van de organisatie Stage Entertainment.²⁸ Het theater trekt jaarlijks honderdduizenden bezoekers en vertoont musicals die over het hele land bekend zijn. Op dit moment loopt in het theater de musical JOSEPH AND THE AMAZING TECHNICOLOR DREAMCOAT. Deze grote musical wordt enkele keren per maand afgewisseld met cabaretvoorstellingen, concerten en familievoorstellingen. Deze worden in de theaterzaal (1533 zitplaatsen) vertoond. Het Beatrix Theater biedt ook ruimte voor andere gelegenheden. Zo is het mogelijk om voor zakelijke congressen en

²³ J.M. Cherbo, "Creative Synergy: Commercial and Not-for-Profit Live Theater in America" *Journal of Arts Management* 28 (1998): 130

²⁴ Th.B.J. Noordman, *Kunstmanagement*. 4^e ed. (Den Haag: Elsevier Overheid, 2006): 136.

²⁵ N.H. Borden, "The Concept of the Marketing Mix" *Science in Marketing* (1964): 11.

²⁶ Niet iedere 'ring' van Boorsma's model komt aan de orde, omdat sommige elementen tijdens het onderzoek minder naar voren kwamen, of omdat deze niet te onderzoeken waren (zoals de consumptiegevolgen en –procedures). De vier P's dienen in dit onderzoek puur als richtlijn voor een heldere vergelijking tussen beide organisaties.

²⁷ Boorsma, *Kunstmarketing*, 135.

²⁸ Stage entertainment is een internationaal productiebedrijf die wereldwijd zorgt voor live entertainment. Stage Entertainment bestaat uit 35 bedrijven. Joop van den Ende Theaterproducties produceert voorstellingen in het Beatrix Theater. Zowel het productiebedrijf als het theater zijn onderdeel van Stage Entertainment.

evenementen een ruimte af te huren, en beschikt het theater tevens over een aantal foyers, een restaurant en een disco.²⁹

3.2 Aanvullende diensten

In de marketingmix verwijst het product net als in de theorie van Grönroos zowel naar materiële als immateriële producten en diensten. Een organisatie als het Beatrix Theater moet keuzes maken met betrekking tot de functie, stijl, kwaliteit enzovoort van het product. In het geval van het Beatrix Theater de musical, wat in het model van Boorsma het artistieke kernproduct is. Overdracht van dit kunstproduct, de vertoning van de musical, is voor het theater de eigenlijke reden om op de markt te opereren. Het Beatrix Theater vertoont een vaste productie waarvan van tevoren nog niet duidelijk is hoelang deze zal lopen. Hoewel de musical een enkele keer afgewisseld wordt met een andere voorstelling, biedt het theater de klant dus in wezen maar één product aan.³⁰ Het verhaal van de musical is gemakkelijk te begrijpen, en technisch en visueel gezien erg spectaculair. De musical is gevuld met liedjes en bekende musicalsterren.³¹

De facilitaire en ondersteunde producten betreffen onder andere het theater zelf. De accommodatie is voor het theater noodzakelijk om de voorstelling te kunnen vertonen. Het Beatrix Theater heeft één grote zaal die ruimte biedt aan ongeveer 1500 bezoekers.³² Waardering van de voorstelling wordt niet alleen bepaald door de voorstelling zelf, door de totale ervaring. Toegankelijkheid en parkeergelegenheid zijn hier onderdeel van.³³ De 'plaats' in het marketingmix model is voor het theater erg belangrijk. Daarom is er bijzondere aandacht voor de locatie van het Beatrix Theater in plaats van de accommodatie. Sterk wordt er benadrukt dat het theater gemakkelijk bereikbaar is. Zo stelt Sjoerd Kuijten, medewerker van het Beatrix Theater:

“Mensen, met name vrouwen, stappen niet zo makkelijk de auto in om naar het theater te gaan. Het werkt om reclame te maken dat het theater makkelijk te bereiken is. Nu komt ongeveer 50% met de trein en 50% met de auto. Dat 50% met de trein komt is voor een theater erg veel.”

²⁹ Beatrix Theater, Programmering, <http://www.beatrixtheater.nl/programming>.

³⁰ J. Bowen, "Four P's of Marketing" *Financial Planning* 28 (1998): 139.

³¹ Sjoerd Kuijten, ontvangstdienst, Beatrix Theater, 28-03-2010.

³² Zoals eerder genoemd beschikt het theater ook nog over een aantal andere ruimtes. Onder andere een disco, een restaurant en een aantal foyers. Deze ruimtes zijn echter niet noodzakelijk voor de consumptie van het artistieke kernproduct en zijn daarom niet onderdeel van de facilitaire en ondersteunende producten.

³³ Hume, 50.

Het Beatrix Theater is door de centrale ligging in Nederland en de makkelijke bereikbaarheid het centrum van de commerciële theatermarkt in Nederland. De grote musicals die het theater uit het buitenland haalt en waarbij men veel publiek verwacht, worden in het Beatrix Theater vertoond.³⁴ De accommodatie en de voorstelling (het artistieke kernproduct) vormen samen het basisproduct. Het basisproduct in het Beatrix Theater is mijns inziens niet erg uitzonderlijk. Hoe het basisproduct wordt vormgegeven is meer bijzonder. Er is gekozen voor een langlopende spectaculaire musical, die vertoond wordt in een groot, gemakkelijk te bereiken theater.

De elementen die in het Beatrix Theater aan het basisproduct zijn toegevoegd, zijn meer uniek. In het model van Boorsma vormen de 'toegevoegde eigenschappen met overige marketingvariabelen' plus het basisproduct samen het 'uitgebreide product'. Hieronder valt onder andere de prijs van het artistieke kernproduct, wat ook in het marketingmix model een van de marketinginstrumenten is. Een kaartje voor de musical JOSEPH AND THE AMAZING TECHNICOLOR DREAMCOAT kost tussen de 25 en 63 euro, afhankelijk van de soort rang.³⁵ Naar mijn mening is de prijs van het kaartje relatief hoog. De oorzaak hiervan ligt bij de productiekosten. Commerciële theaters krijgen geen subsidie waardoor een theater zoals het Beatrix Theater deze kosten volledig zelf moet dragen. Om de productiekosten te betalen, maar om vervolgens ook winst te maken op de voorstellingen, moet er in commerciële theaterinstellingen zoals het Beatrix Theater geld worden gehaald uit de verkoop van kaartjes.³⁶ De opbrengt van de kaartjes zijn voor het Beatrix Theater de grootste bron van inkomsten dus er wordt geprobeerd hier zoveel mogelijk winst uit te halen; "*We gaan op zoek naar wat we van de bezoekers kunnen vragen. En we kunnen blijkbaar zo ver gaan dat een kaartje voor de eerste rang meer dan 60 euro kost.*"³⁷ Naast de kaartverkoop heeft het theater inkomsten uit consumpties, zowel uit het restaurant als de bar, de garderobe en *merchandising*.

De promotie valt in het model van Boorsma ook onder 'toegevoegde eigenschappen met overige marketingvariabelen'. In het marketingmix model draait promotie om de boodschap die je naar de markt communiceert.³⁸ Het Beatrix Theater maakt veelvuldig reclame voor de musical die in het theater te zien is. De hoofdrolspeler van de musical is bepaald door het televisieprogramma

³⁴ Sjoerd Kuijten, ontvangstdienst, Beatrix Theater, 28-03-2010.

³⁵ Het Beatrix Theater biedt kaartjes aan in vijf rangen. Hoe lager de rang, hoe beter je zicht hebt op de voorstelling. Voor de jeugd tot 18 jaar heeft het theater een andere (goedkopere) prijs.

³⁶ S. Rose-Ackerman, "Competition between non-profits and for-profits: entry and growth" *Voluntas* (1990): 16.

³⁷ Sjoerd Kuijten, ontvangstdienst, Beatrix Theater, 28-03-2010.

³⁸ Bowen, 140.

OP ZOEK NAAR JOSEPH (AVRO) waar tijdens de finale meer dan twee miljoen mensen naar keken.³⁹ Nog steeds wordt het publiek aan de hand van het medium televisie aangespoord naar het theater te komen, nu door middel van reclamespotjes. Daarnaast hangen er door de hele stad (Utrecht) posters van de musical die op dat moment in het theater vertoond wordt en staan er advertenties in kranten.⁴⁰ Bijzonder is dat de plaats waar het Beatrix Theater gevestigd is in de promotie een grote rol speelt. Dit wordt benadrukt omdat concurrerende theaters niet het voordeel hebben dat het theater zo centraal gelegen is.

3.3 Commerciële theaters

De aanvullende diensten die zijn waargenomen in het Beatrix Theater zijn te verklaren aan de hand van de kenmerken van commerciële theaters. Het belangrijkste kenmerk van commerciële theaters is terug te vinden in de doelstelling van deze instellingen. Commerciële theaters zijn op de markt met de bedoeling winst te maken. Om winstgevend te zijn moeten commerciële theaterinstellingen voldoende bezoekers trekken. Het publiek blijft immers de enige inkomstenbron. Terwijl gesubsidieerde theaters zich over het algemeen op mindere toegankelijke voorstellingen richten, vertonen commerciële theaters populaire producties. Op deze manier hebben zij een grotere garantie op voldoende bezoekers.⁴¹ Commerciële instellingen gaan daarom efficiënt om met de input die zij van buitenaf krijgen door zich naar de wensen en de smaak van het publiek te schikken. Zodoende kunnen commerciële theater alles produceren, zolang er maar vraag naar is. Om zoveel mogelijk inkomsten te verwerven, proberen commerciële theaterinstellingen het product, de prijs, plaats en promotie af te stemmen op de smaak van het publiek waardoor dit bereid is meer geld te betalen.⁴²

Bezoekers van het Beatrix Theater weten wat ze kunnen verwachten omdat hier van tevoren al een beeld van is gegeven. Het theater richt zich op incidentele bezoekers van een theatervoorstelling, die meer behoefte hebben aan aanvullende diensten dan vaste bezoekers. Zij kennen het theater dan wel het gezelschap al waardoor dit publiek enkel voor de voorstelling zelf komt. Incidentele bezoekers kiezen de voorstelling over het algemeen op het thema. Het product, de voorstelling, is gemakkelijk te begrijpen en visueel aantrekkelijk, waardoor het voor veel mensen toegankelijk is. Aanvullende diensten dragen

³⁹ http://www.kijkonderzoek.nl/component/Itemid,45/option,com_kijkcijfers/file,n1-1-1-p

⁴⁰ Sjoerd Kuijten, ontvangstdienst, Beatrix Theater, 28-03-2010.

⁴¹ Rose-Ackerman, 16.

⁴² E.G. West, "Nonprofit Versus Profit Firms in the Performing Arts" *Journal of Cultural Economics* 11 (1987): 39, 43.

voor incidentele bezoekers, meer dan bij vaste theaterbezoekers, bij aan de waardering van de totale kunstervaring.⁴³

Voor commercieel theater moet echter wel een hoge prijs betaald worden. Niet alleen de kaartjes zijn kostbaar, maar ook aan andere activiteiten wordt geld verdiend, van het ophangen van de jas bij de garderobe en de verhuur van zalen tot een T-shirt of CD van je musicalheld(in). Hoewel het theater meer diensten en producten aanbiedt dan enkel de voorstelling, moet hier door de bezoekers wel voor worden betaald. Het Beatrix Theater probeert de drempel te verlagen om naar het theater te komen door te benadrukken het gemakkelijk bereikbaar is. Het is een groot voordeel voor het Beatrix Theater dat het theater zowel nationaal als lokaal gezien erg centraal ligt. Door middel van spotjes op televisie en posters in de stad en in het theater heeft het theater in de loop der jaren grote naamsbekendheid gekregen. Het Beatrix Theater is een typische exponent van een grote commerciële onderneming: financieel flexibel omdat naar alternatieven wordt gekeken (naast het artistieke kernproduct) om geld mee te verdienen.⁴⁴

4: Aanvullende diensten in gesubsidieerde theaters

In tegenstelling tot de massacultuurindustrie (waaronder het Beatrix Theater) die aan de smaak van het brede publiek wil beantwoorden, worden gesubsidieerde theaters over het algemeen gedreven door een missie. Gesubsidieerde theaterinstellingen bedienen veelal een kleine groep hoger opgeleide mensen. Dit maakt gesubsidieerde instellingen zoals Theater Kikker meer uniek, maar betekent tegelijkertijd dat dergelijke theaters moeten blijven vechten voor hun bestaan omdat zij minder publiek trekken.⁴⁵ Theater Kikker zal in de toekomst mogelijk in financiële problemen komen wanneer er niets gedaan wordt aan de veranderingen waarmee het theater te maken krijgt. Allereerst zullen kosten van de salarissen van de werknemers jaarlijks stijgen door de CAO Nederlandse Podia. Theater Kikker is daardoor verplicht tot periodieke loonsverhoging. Daarnaast zal de huur van het pand waarin het theater gevestigd is in 2010 fors stijgen omdat het huidige contract afloopt.⁴⁶ Wanneer de subsidiering in de toekomst tegenvalt, moet Theater Kikker op eigen kracht (en inkomsten) kunnen overleven. Het theater is kortom genoodzaakt initiatieven te ondernemen om

⁴³ Noordman, 137.

⁴⁴ W.J. Ivey, "Bridging the For-Profit and Not-For-Profit Arts" *Journal of Arts Management, Law & Society* 29 (1999), 99.

⁴⁵ Cherbo, 130.

⁴⁶ Harm Lambers, Theater Kikker, *Werkplan 2010 van Theater Kikker* (Utrecht, 2010), 7.

meer geld te verdienen of te besparen. Een oplossing is om meer publiek te trekken. De vraag is nu of de aanvullende diensten in commerciële theaters zoals het Beatrix Theater bruikbaar zijn voor dit theater om meer publiek te trekken.

4.1 Theater Kikker

Theater Kikker is in 1972 opgericht door leden van het Utrechts Studenten Corps als een vrijwilligersorganisatie. In de jaren tachtig werd het echter al een zelfstandig theater, maar nog steeds heeft Theater Kikker veel vrijwilligers in dienst. Theater Kikker beschikt over een grote zaal (172 zitplaatsen) en een kleine zaal (72 zitplaatsen). Per jaar worden er ongeveer tweehonderd voorstellingen geprogrammeerd. De programmering bestaat veelal uit theater-, dans- en muziekvoorstellingen, er worden geen cabaret en musical geprogrammeerd. Daarnaast vinden er in Theater Kikker ieder jaar festivals plaats, welke niet door het theater zelf geprogrammeerd worden. Tevens kunnen losse huurders in Theater Kikker een ruimte huren.

Voor Theater Kikker zijn drie doelstellingen bepalend. Theater Kikker is lokaal georiënteerd. Het doel is om een dienstbare rol voor de stad Utrecht te spelen. Dit wordt bewerkstelligd door onder andere ruimte te bieden aan Utrechtse theatermakers en festivals. Daarnaast richt Theater Kikker zich op een breed spectrum van de kunstwereld. Theater Kikker ziet het dan ook als zijn taak om een grote variatie aan theater, dans en muziek aan te bieden.⁴⁷ Tot slot geeft Theater Kikker de voorkeur aan experimenteel en vernieuwend theater in plaats van amusement. Kikker is een podium voor jong talent. Eigenzinnig werk is van harte welkom.⁴⁸

4.2 Aanvullende diensten

Net als in het Beatrix Theater is (de vertoning van) de voorstelling het artistieke kernproduct. Terwijl in het Beatrix Theater vooral musicals vertoond worden en dan gedurende langere tijd, is de programmering in Theater Kikker gevarieerder. Er wordt theater (c.q. toneel), moderne dans, hedendaagse muziek en jeugdtheater. Deze gevarieerde voorstellingen zijn slechts een aantal dagen achtereen in het theater te zien. Een aantal theatergroepen keren regelmatig terug naar het theater, maar ook nieuwe makers krijgen de kans hun voorstelling in Theater Kikker te vertonen. Anders dan bij het Beatrix Theater laat Theater Kikker zich vooral leiden door de makers in plaats van het repertoire. Niet alleen het artistieke kernproduct zelf, maar ook de maker van het product heeft invloed

⁴⁷ Bestuur en directie van Theater Kikker, "Een uitgesproken podium" *Beleidsplan 2006-2009 Theater Kikker*, (Utrecht, 2006), 7-9.

⁴⁸ Harm Lambers, directeur, Theater Kikker, 11-09-2009.

op de programmering. De programmering sluit aan bij de hiervoor genoemde visie van Theater Kikker.⁴⁹

De accommodatie van Theater Kikker, in het model van Boorsma 'de facilitaire en ondersteunende eigenschappen' verschilt sterk van het Beatrix Theater.⁵⁰ Terwijl het Beatrix Theater over één grote zaal beschikt, heeft Theater Kikker twee relatief kleine zalen. Wanneer beide zalen in gebruik zijn biedt het theater ruimte aan ongeveer 250 mensen. Net als het Beatrix Theater is Theater Kikker gelegen in het centrum van Utrecht. Voor het lokale publiek makkelijk te bereiken, voor het publiek van buitenaf wat minder goed omdat er weinig parkeergelegenheid is. Het behoort echter niet tot de doelstelling van Theater Kikker publiek uit heel Nederland naar het theater toe te trekken, Theater Kikker wil enkel een podium bieden aan de stad Utrecht. Het in de binnenstad van Utrecht gevestigde theater is van buiten weinig opvallend. Hoewel de naam van het theater van buitenaf te zien is en er posters van voorstellingen die in het theater te zien zijn op de ramen hangen, weten veel niet-bezoekers niet dat het theater daar gevestigd is en wat het te bieden heeft.⁵¹

Gesubsidieerde theaters vertonen veelal experimenteel en gevarieerd repertoire waarbij de productiekosten een stuk lager liggen dan bij commerciële theaterinstellingen.⁵² Theater Kikker betaalt de productiekosten niet zelf, dit doen de theatergezelschappen. Het theater betaalt vervolgens de gezelschappen die in het theater komen spelen. Deze kosten worden per gezelschap apart afgesproken.⁵³ De prijs in het marketingmix model heeft echter niet alleen met uitgaven te maken maar ook met inkomsten. Theater Kikker ontvangt subsidie van de gemeente en van een aantal andere fondsen, waaronder het Fonds voor de Podiumkunsten. Daarnaast ontvangt Theater Kikker inkomsten door recette, kaartverkoop, horeca en de verhuur van zalen, dit laatste voornamelijk aan amateurgezelschappen. Een kaartje voor een voorstelling kost gemiddeld tien a twaalf euro, dit is echter niet de grootste inkomstenbron. Na de subsidiering genereert Theater Kikker het meeste geld uit de zaalverhuur.⁵⁴

De laatste P van de marketingmix is de promotie. Het Beatrix Theater maakt hier op zeer grote schaal gebruik van, maar ook Theater Kikker heeft allerlei promotiemateriaal. Er worden maandfolders in de stad verspreid met de programmering van die maand. Tevens hangen er op verschillende locaties

⁴⁹ Bestuur en directie van Theater Kikker, *Beleidsplan 2006-2009*, 12.

⁵⁰ De 'plaats' in het marketingmix model.

⁵¹ Niels Ketelaars, algemene dienst en barmedewerker, Theater Kikker, 29-03-2010.

⁵² West, 39.

⁵³ Theater Kikker kan een vast bedrag betalen en de inkomsten van de kaartverkoop zelf houden of er wordt met het theatergezelschap een overeenkomst gesloten over verdeling van de publieksinkomsten.

⁵⁴ Frans Kennes, officemanager en zaalverhuur, Theater Kikker, 08-04-2010.

posters van voorstellingen. Daarnaast wordt er voor of na afloop van voorstellingen geflyerd voor voorstellingen van vergelijkbare aard. Ook zijn er allerlei kortingsregelingen. Uniek is de KikkerPassePartout, dat bezoekers de mogelijkheid biedt om voor één vast bedrag het hele jaar lang 'gratis' voorstellingen te bezoeken.⁵⁵ Daarnaast is de website van Theater Kikker altijd up-to-date. De kaartverkoop via internet wordt gestimuleerd door die kaartjes goedkoper aan te bieden dan de kaartjes die aan de kassa te verkrijgen zijn. Echter, sommige voorstellingen lopen onverwachts goed en anderen weer helemaal niet. Het is dus moeilijk te bepalen of de promotie altijd succesvol is.⁵⁶

4.3 Toekomst

Hoewel Theater Kikker subsidie ontvangt, moet het theater wel degelijk publiek aantrekken om voldoende geld binnen te krijgen. Theater Kikker zal in de toekomst meer inkomsten moeten genereren ter compensatie van de toekomstige veranderingen op financieel gebied. Een voor de hand liggende oplossing lijkt om aanvullende diensten uit commerciële instellingen over te nemen, omdat deze instellingen gericht zijn op het maken van winst. Dit blijkt gecompliceerder dan het op het eerste gezicht lijkt. Of een theater wel of niet gesubsidieerd is maakt in wezen al zoveel verschil, dat het haast onmogelijk is aanvullende diensten uit commerciële instellingen in een gesubsidieerd theater te implementeren.⁵⁷

Theater Kikker heeft een andere programmering dan het Beatrix Theater. Dit heeft gevolgen voor de promotie en het soort bezoekers. Omdat theatergezelschappen slechts een paar dagen achter elkaar in Theater Kikker optreden, kan er niet of nauwelijks mond-tot-oorreclame ontstaan. Juist door deze vorm van reclame worden bezoekers veelal gestimuleerd naar het theater te komen.⁵⁸ Het Beatrix Theater krijgt daarentegen alle kans om mond-tot-oorreclame te bevorderen aangezien voorstellingen in dit theater een paar maanden achtereen te zien zijn. Deze vorm van promotie heeft Theater Kikker niet tot zijn beschikking.

Tevens heeft Theater Kikker meer frequente dan incidentele bezoekers. In de praktijk blijkt Theater Kikker andere marketinginstrumenten nodig te hebben, omdat de echte liefhebbers vanzelf wel komen. Er komen minder incidentele bezoekers omdat zij niet weten welke voorstelling ze moeten selecteren uit het brede aanbod. Wanneer incidentele bezoekers toch naar het

⁵⁵ Harm Lambers, *Inhoudelijk jaarverslag 2008 Theater Kikker* (Utrecht, 2009): 10.

⁵⁶ Niels Ketelaars, algemene dienst en barmedewerker, Theater Kikker, 29-03-2010.

⁵⁷ Rose-Ackerman, 15-16.

⁵⁸ Noordman, 137.

theater gaan, wordt er al snel voor iets bekends gekozen, zoals een musical in het Beatrix Theater.⁵⁹ Hoewel Theater Kikker al naamsbekendheid in Utrecht heeft, en dit ook steeds verder probeert uit te breiden, kiezen incidentele bezoekers toch voor ander repertoire.

De programmering, en in het bijzonder de variatie hierin, is hetgeen wat Theater Kikker zo kenmerkt. Het theater verliest zijn eigenheid wanneer dit veranderd wordt. Het is dus niet mogelijk het artistieke kernproduct uit commerciële theaters over te nemen. De prijs en promotie lijken als marketinginstrumenten hiervoor meer geschikt, maar ook hier botsen de aanvullende diensten uit commerciële theaters met die uit gesubsidieerde.

Voor Theater Kikker is de prijs van een kaartje maar heel beperkt te verhogen. Door verhoging zullen er minder mensen naar het theater toekomen, omdat de toegankelijkheid daarmee verkleind wordt. Een oplossing zou kunnen zijn vaker de zalen te verhuren omdat hier de meeste inkomsten uit gehaald worden. Maar ook dit gaat ten koste van de eigen programmering, omdat daar dan minder ruimte voor is. Theater Kikker is een stichting die ten doel heeft evenementen op cultureel, creatief en politiek gebied te organiseren. Gesubsidieerd theater moet altijd cultureel verantwoord zijn. Door meer zalen te gaan verhuren bestaat de mogelijkheid dat het theater langzamerhand in een verhuurbedrijf veranderd, waardoor het theater zijn bestaansredenen verloochent.⁶⁰

Theater Kikker probeert er nu al alles aan te doen om grotere naamsbekendheid te krijgen. Door het verspreiden van allerlei promotiemateriaal probeert het theater meer publiek te trekken. Vooral het verspreiden van folders waarin het maandprogramma wordt vermeld is een goed marketinginstrument, omdat daarbij het logo van Theater Kikker duidelijk naar voren wordt gebracht. Hieraan is het theater te herkennen. Het Beatrix Theater voert echter op veel grotere schaal promotiecampagnes. Dit is voor Theater Kikker niet mogelijk. Tevens behoort het niet tot de doelstelling van Theater Kikker om een breed publiek uit heel Nederland te trekken. Wel kan het theater proberen theaterliefhebbers in de gemeenten rond Utrecht naar het theater trekken. Voor deze bezoekers is het theater gemakkelijk met het openbaar vervoer te bereiken. In omliggende gemeenten kan Theater Kikker in bibliotheken en theaters folders neerleggen. Hier komt cultureel geïnteresseerd publiek dat graag naar zo'n theater wil komen, maar nog geen zicht had op wat Theater Kikker nu eigenlijk doet.

⁵⁹ Noordman, 135.

⁶⁰ Taverne en Meun Accountants en belastingadviseurs, *Accountantsrapport Stichting Theater Kikker* (2008): 3.

Het blijft kortom moeilijk de marketinginstrumenten product, plaats prijs en promotie zoals commerciële instellingen deze gebruiken, ook op die manier te hanteren in gesubsidieerde instellingen. Voornamelijk het artistieke kernproduct en de facilitaire en ondersteunende eigenschappen (in het model van Boorsma) vormen de kern van het theater. De programmering en de accommodatie zijn van groot belang voor Theater Kikker. Zonder deze twee elementen verliest het theater zijn eigen karakter. Maar ook prijs en promotie uit het Beatrix Theater komen nauwelijks overeen met Theater Kikker. Hoewel deze marketinginstrumenten op verschillende manieren gebruikt kunnen worden, vloeien zij voort uit het basisproduct. Hierin ligt de essentie van het theater verscholen. Wanneer Theater Kikker meer publiek wil bereiken zal het dus op zichzelf moeten reflecteren. Het is niet of nauwelijks mogelijk aanvullende diensten uit commerciële theaters over te nemen.

5. Conclusie

In dit onderzoek heb ik antwoord willen geven op de vraag welke aanvullende diensten uit de commerciële sector bruikbaar zijn voor gesubsidieerde theaters om meer publiek te trekken. Gesubsidieerde theaters hebben door een wisselvallig subsidiebeleid, toenemende concurrentie en afname van de cultuurdeelname een onzekere toekomst en moeten daarom steeds meer eigen inkomsten genereren. Het onderzoek is gestart vanuit het idee dat de oplossing hiervoor zou kunnen zijn dat gesubsidieerde theaters aanvullende diensten uit commerciële theaters overnemen om meer publiek te trekken. Aanvullende diensten zijn immers van grote invloed op de consumptie van het kunstproduct.

Als theoretisch kader heb ik een model gebruikt van Miranda Boorsma. Zij heeft een model ontwikkeld dat als een waarnemingskader dient om groter inzicht te verkrijgen in het totale kunstproduct zoals de consument deze ontvangt. Boorsma formuleert in haar model algemene richtlijnen om een kunstorganisatie te bestuderen. Er is dus genoeg ruimte voor eigen interpretatie bij een specifiek onderzoek. Centraal bij Boorsma staat het artistieke kernproduct. In de ringen daar omheen zijn aanvullende diensten in verschillende categorieën geplaatst. De eerste categorie zijn facilitaire en ondersteunende eigenschappen, bijvoorbeeld de accommodatie van de voorstelling. In de daaropvolgende ring behandelt Boorsma de 'toegevoegde eigenschappen met overige marketingvariabelen', dit zijn elementen zoals prijs en promotie.

Het model van Boorsma is in een onderzoek met een omvang als dit te veelzijdig om volledig te kunnen behandelen. De contextuele factoren en consumptieprocedures en –gevolgen die Boorsma in haar model behandelt heb ik in dit onderzoek niet geanalyseerd omdat daar geen ruimte voor was. Het model van Boorsma heb ik daarom voor een deel toegepast op een commercieel theater (Beatrix Theater) en een gesubsidieerd theater (Theater Kikker).

Tijdens de analyse ben ik ingegaan op de vier marketinginstrumenten van de marketingmix: het product, de plaats, prijs en promotie. De manier waarop de marketinginstrumenten product, plaats, prijs en promotie worden ingezet vloeit voort uit datgene waar het theater voor staat, of het theater nu winst wil maken of een visie uit wil stralen. Het is daarbij essentieel of een theater commercieel of gesubsidieerd is.

Het Beatrix Theater en Theater Kikker verschillen wezenlijk van elkaar. Het Beatrix Theater is gericht op het maken van winst en moet er zelf voor zorgen om te blijven bestaan. In het theater wordt één musical vertoond die langere tijd in het theater te zien is. Door middel van allerlei promotiemateriaal probeert het theater publiek naar de voorstellingen te trekken. Benadrukt wordt dat het theater gemakkelijk te bereiken is, om zo de drempel te verlagen naar het theater te komen. Theater Kikker wordt daarentegen ondersteund door middel van subsidie en het theater heeft een visie dat uitgedragen wordt. Theater Kikker is lokaal georiënteerd. Theater Kikker richt zich met name op publiek uit de gemeente Utrecht, vertoont experimenteel en vernieuwend repertoire en richt zich op een breed spectrum uit de kunstwereld door gevarieerde programmering. Ook Theater Kikker doet er alles aan om een grotere naamsbekendheid te krijgen en meer publiek naar het theater te trekken. Het theater heeft allerlei kortingsacties en verspreidt folders door de stad waar de programmering op staat.

De eigenheid van het theater gaat verloren wanneer het basisproduct, de voorstelling en accommodatie, van Theater Kikker verandert. De programmering en de plek waar de voorstellingen vertoond worden zijn noodzakelijk om de visie van het theater uit te kunnen dragen. Dit wordt ondersteund door marketinginstrumenten als prijs en promotie. Door de subsidiering ligt de prijs van een kaartje vrij laag. De prijs van het kaartje kan echter nauwelijks verhoogd worden omdat dit het theater ontoegankelijker maakt. Het ligt ook niet in de macht van Theater Kikker promotie te doen op de schaal zoals het Beatrix Theater dit doet. Het behoort evenmin tot de doelstelling van Theater Kikker publiek uit heel Nederland te trekken. Theater Kikker heeft daarnaast te maken met vaste bezoekers die over het algemeen minder behoefte hebben aan

aanvullende diensten dan het incidentele publiek dat naar commerciële theaters gaat.

Om meer publiek te trekken zou Theater Kikker meer zalen kunnen gaan verhuren. Dit moet echter wel in beperkte mate anders verliest het theater zijn eigenheid. Het theater zou wel een groter publiek kunnen bereiken door incidentele of niet-bezoekers tot vaste bezoekers te maken. Hiervoor hoeven dus niet per se aanvullende diensten uit commerciële theaters overgenomen te worden. Het theater zou in dat kader promotiemateriaal kunnen verspreiden in omliggende gemeenten. Hier is het theater minder bekend en voor deze inwoners is het theater makkelijk te bereiken.

Uit de analyse van het Beatrix Theater en Theater Kikker blijkt dat de doelstelling van het bedrijf het artistieke kernproduct bepaalt. De aanvullende diensten ondersteunen dit product vervolgens en niet andersom. Hoewel aanvullende diensten invloed hebben op de consumptie van het kernproduct, veranderen deze diensten de hoedanigheid van het theater in de zin van het commercieel of gesubsidieerd zijn niet. Een theaterinstelling moet daarom altijd op zichzelf reflecteren wanneer het op zoek gaat naar verandering of verbetering. Hoewel het lijkt alsof sommige aanvullende diensten op iedere organisatie van toepassing lijken, blijkt uit de praktijk dat iedere organisatie hier toch op zijn eigen manier mee om moet springen.

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat aanvullende diensten van commerciële en gesubsidieerde theaters moeilijk te verenigen zijn. Aanvullende diensten voor gesubsidieerde theaterinstellingen moeten van geval tot geval geanalyseerd en ingevuld worden. Het blijft immers noodzakelijk dat Theater Kikker, maar ook andere gesubsidieerde instellingen, meer publiek moeten trekken om financiële problemen te voorkomen. Deze problematiek van dergelijke instellingen moet dus verder bestudeerd worden. Hiervoor kan het model van Boorsma gebruikt worden, eventueel aangevuld met nieuwe of andere onderzoeksmethoden en theorieën. Aangezien een theaterinstelling altijd op zichzelf moet reflecteren, blijft het de vraag of de behaalde resultaten in het onderzoek naar Theater Kikker daadwerkelijk toepasbaar zijn op andere gesubsidieerde theaterinstellingen.

Bronnen

Literatuur

- Boorsma, M. *Kunstmarketing: hoe marketing kan bijdragen aan het maatschappelijk functioneren van kunst, in het bijzonder van toneelkunst in Nederland*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1998.
- . *Marketing van theater en andere kunsten: Vergroting van publieksdeelname in theorie en praktijk*. Amsterdam: Boekmanstudies, 1998.
- Borden, N.H. "The Concept of the Marketing Mix" *Science in Marketing* (1964): 7-13.
- Bowen, J. "Four P's of Marketing" *Financial Planning* 28 (1998): 139-140.
- Broek, A. van der, J. de Haan, en F. Huymans. *Cultuurbewonderaars en cultuurbeoefenaars: Trends in cultuurparticipatie en mediagebruik*. Den Haag, SCP: 2009.
- Byrnes, W.J. *Management and the Arts* 2ed. Woburn: Focal Press, 1999.
- Cherbo, J.M. "Creative Synergy: Commercial and Not-for-Profit Live Theater in America" *Journal of Arts Management* 28 (1998): 129-144.
- Grönroos, C. *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition* Lanham: Lexington Books, 1990.
- Hume, M. "Developing a Conceptual Model for Repurchase Intention in the Performing Arts: The Roles of Emotion, Core Service and Service Delivery" *Journal of Arts Management* 10 (2008): 40-55.
- Ivey, W.J. "Bridging the For-Profit and Not-For-Profit Arts" *Journal of Arts Management, Law & Society* 29 (1999): 97-101.
- Ministerie van OCW, Subsidieplan "Kunst van Leven" 2009-2012, Den Haag, 2008.
- Noordman, Th.B.J. *Kunstmanagement*. 4^e ed. Den Haag: Elsevier Overheid, 2006.
- Rose-Ackerman, S. "Competition between non-profits and for-profits: entry and growth" *Voluntas* (1990): 13-25.
- Rooy, P. de. Loyaliteitstrategieën voor theaters. *Vrijtijdstudies* 4 (2008): 19-28.
- West, Edwin G. "Nonprofit Versus Profit Firms in the Performing Arts" *Journal of Cultural Economics* 11 (1987): 37-47.

Interviews

Kennes, Frans. Officemanager en zaalverhuur, Theater Kikker, 08-04-2010.

Ketelaars, Niels. Algemene Dienst en horecamedewerker, Theater Kikker, 29-03-2010.

Kuijten, Sjoerd. Ontvangsdienst, Beatrix Theater, 28-03-2010.

Lambers, Harm. Directeur, Theater Kikker, 11-09-2009.

Overige

Bestuur en directie van Theater Kikker. "Een uitgesproken podium" *Beleidsplan 2006-2009 Theater Kikker*. Utrecht, 2006.

Lambers, Harm. *Inhoudelijk jaarverslag 2008 van Theater Kikker*. Utrecht, 2009.
---. *Werkplan 2010 van Theater Kikker*. Utrecht, 2010.

Taverne en Meun Accountants en belastingadviseurs, Accountantsrapport Stichting Theater Kikker, Veenendaal, 2008.

Beatrix Theater, Programmering. 2009-2010.
<http://www.beatrixtheater.nl/programmering>. 2009-2010.

Stichting Kijkonderzoek, Jaar top 100 exclusief sport, 2008.
http://www.kijkonderzoek.nl/component/Itemid,45/option,com_kijkcijfers/file,n1-1-1-p

Bijlage

Interview Sjoerd Kuijten - Medewerker Beatrix Theater

26-03-2010

Wat doet u precies in het theater waar u werkzaam bent?

“Ik ben werkzaam in de ontvangstdienst, ook wel gastenontvangst genoemd. Dat betekent dat je werkzaam bent op allerlei vlakken. Het controleren van de kaartjes, de catering, de garderobe... maar we houden ook de wacht in de zaal tijdens de voorstelling en controleren of alles goed verloopt. Iedereen kent de brandcodes en kan eerste hulp verlenen. Op een avond dat je werkzaam bent doe je één van deze diensten. In totaal werken er elf mensen in de gastenontvangst. We hebben ook nog een floormanager. Dit is de pion tussen de baas en de gastenontvangst. Bij problemen nemen wij direct contact op met de floormanager. De ‘Duty Manager’ staat daar weer boven en is eigenlijk de baas van het theater, maar uiteindelijk blijven we allemaal werken onder Joop van den Ende Theaterproducties. De catering staat hier een beetje los van. Zij hebben een eigen baas en wij helpen hen bij hun werkzaamheden. Maar ook zij vallen uiteindelijk onder Stage Entertainment.”

Wat is de missie of doelstelling van de instelling waarin u werkzaam bent?

“Het Beatrix is één van de theaters die onderdeel is van Stage Entertainment. Een bedrijf dat theaters heeft in heel Nederland, Het Fortis Circus theater in Scheveningen bijvoorbeeld, maar ook door heel Europa. Ik denk dat de doelstelling van Stage Entertainment is om zoveel mogelijk geld te verdienen, we krijgen immers geen subsidie. Het Beatrix Theater in Utrecht heeft een hele centrale ligging. Veel mensen komen naar dit theater toe. Daarom staat hier een vaste productie en er wordt naar gestreefd deze langer dan een jaar te laten staan. Het Beatrix Theater probeert daarom jonge mensen te trekken, er werken zelf ook veel jonge mensen in het theater, maar ook gezinnen. Hoe dit wordt gedaan is allemaal van bovenaf opgelegd en van te voren vastgelegd.”

U werkt in een commercieel theater. Hoe ziet u dat terug?

“Het theater is heel erg duur. Voor een flesje drinken betaal je €3,50. We hebben ook een theatershop, waar t-shirts, CD's enzovoort worden verkocht. We hebben een snoepkar. En overal in het theater staat Billboards met reclame voor de voorstelling die in het theater speelt, maar ook voor andere voorstellingen van Stage Entertainment, bijvoorbeeld Mary Poppins. Ik vind het overigens wel terecht dat hiervoor reclame wordt gemaakt, want ze betalen alles zelf.”

Komen er wel veel mensen ondanks dat het zo duur is?

“Jazeker. We hebben een zaalbezetting van zo'n 80%, alhoewel ik dit niet helemaal zeker weet. Het theater zit bijna nooit helemaal vol. Soms wel, soms niet. Maar om terug te komen op de vraag... De voorstellingen die in het theater te zien zijn, zijn eigenlijk heel makkelijk maar tegelijkertijd ziet het er allemaal erg professioneel uit. De voorstellingen zijn makkelijk te snappen. Er komen liedjes in voor, bekende koppen, veel kleur, een vrij simpel verhaal. Als je weet dat zoiets werkt dan moet je dat in een theater doen waar 1500 man in kan. Het is een luchtig theater en dat is wat mensen willen.”

Wat doen jullie om publiek naar de voorstelling te trekken? Is het theater hierin succesvol? Waarom wel/niet?

“Er hangen posters in de stad, er is reclame in kranten, spotjes op tv.. alle reclame die je maar kunt bedenken. In alle media is Stage Entertainment actief. Laatst was er een actie voor jongeren onder de 18 jaar. Zij konden naar binnen voor de helft van de prijs. Wanneer de einddatum van de voorstelling bekend is wordt dit ruim van te voren heel duidelijk bekend gemaakt om de massa te triggeren nog naar het theater te komen. ‘Joseph Stopt!’ wordt enorm uitgemolken. Maar ik denk dat ieder bedrijf zoiets dergelijks doet. Het liefst zo min mogelijk reclame maken, want dat kost geld. Veel mensen komen ook naar het theater om de hoofdrol speler, Freek Bartels nu, te zien spelen. Deze rol wordt nu echter door vier verschillende mensen gespeeld en Freek doet dit hooguit twee keer per week. De mensen weten alleen pas wie er speelt wanneer je in het theater bent. Dat weet je nooit van tevoren. Een beetje zuur wanneer je speciaal voor Freek komt, maar zo gaat het nu eenmaal.”

Welke (aanvullende) diensten zijn in jullie theater aanwezig? En welke van deze (aanvullende) diensten acht u het meest van belang?

“Heel veel. Maar dat het theater makkelijk bereikbaar is wordt wel heel erg benadrukt. Mensen, met name vrouwen, stappen niet zo makkelijk de auto in om naar het theater te gaan. Het werkt om reclame te maken dat het theater makkelijk te bereiken is. Nu komt ongeveer 50% met de trein en 50% met de auto. Dat 50% met de trein komt is voor een theater erg veel. Locatie is gewoon heel erg belangrijk. En als je weet dat mensen er makkelijk kunnen komen, dan komen de mensen ook wanneer je er reclame voor maakt.”

En de prijs van de kaartjes? Die vind ik erg duur.

“Ja, maar er moet ook heel veel betaald worden. Het orkest, de kleding van de spelers, mensen achter de schermen. In totaal werken er op een avond wel 60 man. De techniek, de huur van het pand, dat regelen we allemaal zelf. Daar tegenover staat dat we Cd's van de show verkopen die nergens anders te koop zijn. Overal zijn dingen te koop. Werknemers worden door middel van targets gestimuleerd dingen te verkopen. Deze hoef je niet te halen, maar het maakt sommige mensen wel net iets enthousiaster dingen te verkopen. We gaan op zoek naar wat we van de bezoekers kunnen vragen. En we kunnen blijkbaar zo ver gaat dat een kaartje voor de eerste rang meer dan 60 euro kost.”

Jullie bieden ook eetarrangementen aan? Is deze 'dienst' succesvol?

“Dat valt een beetje tegen. Met de eetarrangementen proberen we vooral in te spelen op bedrijven. Zij zijn vaak met een grote groep. En de ruimte is er. Dat levert natuurlijk een bak met geld op. De ruimtes zijn alleen lang niet altijd afgehuurd.”

Welk(e) element(en) zijn financieel gezien het meest lucratief?

“De kaartjes. Het feit blijft dat de (theater)bak vol moet zitten. Als een bedrijf proberen we mensen naar het theater te krijgen. Wel proberen we binnen het theater vervolgens ook zoveel mogelijk dingen eruit te halen. De garderobe, deze kost een euro, het drinken en de shop staan hierin ongeveer gelijk.”

Zullen er in de toekomst veranderingen plaatsvinden in jullie theater?
Waarom wel/niet?

“Niet in grote lijnen. Van de zomer zullen alle puntjes weer op de i worden gezet. Er komt bijvoorbeeld een andere naam voor de disco. Maar in de basis blijft het hetzelfde. Het is nu succesvol dus het zal hetzelfde blijven. En wanneer er een voorstelling staat zal er ook niet veel met het theater gebeuren.”

Wat denkt u dat voor gesubsidieerde theaters belangrijk is om publiek te trekken.

“Ik weet niet precies aan welke eisen gesubsidieerde theaters moeten voldoen. Wel is het zo dat merchandising voor kleinere theaters heel belangrijk is. Zij verdienen namelijk niet zo veel aan bijvoorbeeld kaartjes, simpelweg omdat er minder man naar binnen kan. In ons theater gaat zoveel geld om, dat dat een minder groot aandeel heeft. De omzet is per avond zo'n 60.000. Hier houdt Stage Entertainment denk ik wel 15.000 euro aan over. Dat is ontzettend veel geld. Wanneer kleinere theaters T-shirts verkopen zullen meer inkomsten binnen krijgen. Dat zal voor hun hoger zijn dan bij ons, omdat wij al veel geld op de kaartjes verdienen.”

Wie bent u en wat doet u precies in het theater waar u werkzaam bent?

“Ik ben Niels Ketelaars en ik ben werkzaam in de functies van avondcoördinator, barmedewerker en bedrijfshulpverlener.”

Wat is de missie of doelstelling van de instelling waarin u werkzaam bent?

“Theater Kikker heeft de misse een dienstbare rol voor de stad Utrecht te spelen. Iedereen moet in een stad een podium kunnen vinden, Theater Kikker wil hieraan beantwoorden. Allereerst is Theater Kikker dan ook lokaal georiënteerd. Dit wordt bewerkstelligd door onder andere ruimte te bieden aan Utrechtse theatermakers en festivals. Daarnaast richt Theater Kikker zich op een breed spectrum van de kunstwereld. Kikker is het tweede podium van Utrecht en wij zien het dan ook als onze taak om een grote variatie aan theater, dans en muziek aan te bieden. Tot slot neigt Theater Kikker naar experimenteel theater in plaats van amusement. Kikker is een podium voor jong en nieuw talent. Eigenzinnig werk is van harte welkom. Er worden af en toe dan ook risico's genomen bij het programmeren van voorstellingen. Dit is echter wel goed voor het theaterveld.”

U werkt in een gesubsidieerd theater. Hoe ziet u dat terug in het theater?

“De programmering hoeft zichzelf niet 'terug te betalen', met andere woorden het is niet erg als een voorstelling slecht loopt. Ik denk ook dat er een bepaalde mate van controle is door de gemeente (of andere subsidieverstrekker) op het programma van Kikker, dat het wel een bepaald artistiek niveau heeft of in ieder geval een bepaalde vooropgestelde visie probeert waar te maken.”

Wat doen jullie om publiek naar de voorstelling te trekken? Is het theater hierin succesvol? Waarom wel/niet?

“We hebben allerlei publiciteitsmateriaal zoals maandfolders waar de programmering van die maand in staat, posters van voorstellingen hangen in de stad, er wordt geflyerd na afloop van voorstellingen voor voorstellingen van gelijke aard en we hebben een bord op de gevel met de naam van het theater. Het is moeilijk te bepalen in hoeverre dit succesvol is, soms lopen voorstellingen onverwachts goed en soms helemaal niet. Hoewel Theater Kikker midden in de binnenstad ligt heb ik het idee dat veel mensen er nog nooit zijn geweest en ook niet weten dat het daar is en wat het dan precies is. Dit heeft misschien ook te maken met het feit dat er weinig te zien is van hoe het er binnen uitziet vanaf de straat. Het theater is weinig opvallend van buitenaf.”

Welke (aanvullende) diensten zijn in jullie theater aanwezig?

“Horeca, we hebben een bar in het theater waar we drinken en snacks verkopen. De verhuur van zalen. Daarnaast hebben we een wisselende programmering met tussendoor vaste, bijvoorbeeld maandelijkse, avonden, dansfeesten en festivals. Dan zijn er bijvoorbeeld informatiebalies, kassa et cetera van dat festival in Theater Kikker aanwezig. Als de locatie ook een aanvullende dienst is, dan denk ik dat dat ook belangrijk is voor ons theater omdat we midden in het centrum van Utrecht zitten. We hebben voor het publiek ook kortingsacties, bijvoorbeeld voor mensen met de U-pas of voor vakstudenten, maar we hebben ook de Kikkerkortingspas en Kikkerpaspartout, kortingspassen speciaal voor ons theater, welke overigens alleen van toepassing zijn op voorstellingen die wij zelf

geprogrammeerd hebben en niet voor voorstellingen waarbij de zaal afgehuurd is.”

Welke van deze (aanvullende) diensten acht u het meest van belang?

“Het meest van belang om publiek te trekken zijn denk ik wel de locatie, hoewel het met de auto bijna niet te doen is, en de horeca.”

Welke zijn aanvullende diensten zijn in het bijzonder in jullie theater aanwezig (en dus niet in andere theaters)?

“We hebben iedere maand op een zaterdag avond een dansavond in Theater Kikker. Dit heet Klub Kikker. Het is de bedoeling dat het aanbod van de muziek bijzonder is. Deze avond trekt een publiek dat normaal niet zo gauw in Kikker zou komen, maar waardoor ze het theater wel kennen.”

Welk(e) element(en) zijn financieel gezien het meest lucratief?

“De verhuur van de twee zalen die we in Kikker hebben. Dit gebeurt voornamelijk in de maand juni. En de zalen worden ook weleens verhuurd voor verschillende festivals zoals Festival aan de Werf en Impakt.”

Zullen er in de toekomst veranderingen plaatsvinden in jullie theater?
Waarom wel/niet?

“Ja, in de komende 3 jaar zullen de kosten van werknemers en de huur van het pand fors stijgen. Er zullen daardoor dus initiatieven ondernomen moeten worden om meer geld te verdienen dan wel te besparen.”

Zo ja, hebben deze veranderingen invloed op de rol van de aanvullende diensten?

“Ik denk dat er een beroep zal moeten worden gedaan op bepaalde al aanwezige aanvullende diensten die meer geld kunnen opleveren. We zouden vaker zalen kunnen gaan verhuren voor hogere prijzen, wat dan wel ten koste gaat van de eigen programmering. Daarnaast moeten we betere omstandigheden creëren in de bar zodat meer publiek blijft hangen na de voorstellingen. Maar er moet ook worden gekeken naar besparing. Misschien moeten we voorstellingen waar weinig publiek op afkomt afzeggen of bijvoorbeeld de groep een deel van de kassaopbrengst geven in plaats van een vooraf afgesproken bedrag, als dat niet al gebeurt. Bovendien kunnen er misschien nieuwe aanvullende diensten zoals merchandising worden opgezet. Want wie wil er nou niet een kek Theater Kikker shirt of mok?”

Excursieverslag van het interview met Simone Hogendijk (programmeur) en Harm Lambers (directeur) van Theater Kikker.

Op 11 september 2009 hebben mijn medestudenten en ik een bezoek aan Theater Kikker in Utrecht gebracht. Hier werden wij ontvangen door directeur Harm Lambers en Simone Hogendijk, een van de programmeurs van Theater Kikker.

Theater Kikker is in 1972 opgericht door leden van het Utrechts Studenten Corps. Toen der tijd was het theater in een ruimte boven het verenigingsgebouw aan het Janskerkhof. Nieuwe leden van de studentenvereniging moesten ontgroend worden in de kikkerruimte. Dit werd ook wel 'kikkeren' genoemd. Hier dank Theater Kikker dan ook zijn naam aan. Theater Kikker begon als een vrijwilligersorganisatie. Rond de jaren tachtig werd Kikker echter al een zelfstandig theater en verhuisde het naar de huidige locatie (Ganzenmarkt) middenin het centrum van Utrecht. Hoewel Theater Kikker nog steeds erg veel vrijwilligers in dienst heeft, speelden vrijwilligers vooral tot de jaren negentig een belangrijke rol. In 1998 werd Kikker verbouwd om het theater uit te breiden. In 2001 vond de heropening plaats. Sindsdien beschikt Kikker over een grote zaal (172 zitplaatsen) en een kleine zaal (72 zitplaatsen). Langzamerhand veranderde de context en bedrijfsvoering van Theater Kikker en werd het steeds professioneler. Tegenwoordig is het een belangrijk podium voor de stad Utrecht. Het is een geliefd theater voor zowel artiesten als publiek, wat bewerkstelligd wordt door een twintigtal beroepskrachten en een groot aantal vrijwilligers.

Tegenwoordig trekt Kikker per voorstelling niet meer dan (gemiddeld) zestig mensen. Hierbij is de belangstelling voor beginnende makers die in de kleine zaal spelen relatief hoger dan bij andere voorstellingen. Per jaar worden er ongeveer tweehonderd voorstellingen geprogrammeerd. Dit is ongeveer vijftig procent van de activiteiten die in Theater Kikker plaatsvinden. Daarnaast vinden er in Theater Kikker per jaar ongeveer zes festivals plaats. Deze worden niet door Theater Kikker zelf geprogrammeerd, maar dit wordt door het desbetreffende festival zelf gedaan. De festivals leveren ongeveer honderd activiteiten. De laatste vijftig procent van alle activiteiten in Theater Kikker komt toe aan losse huurders.

De programmering van Kikker kenmerkt zich door drie kernpunten. Volgens Harm Lambers heeft Kikker een rol te vervullen in het artistieke discours. Theater Kikker moet een dienstbare rol voor de stad Utrecht spelen. Iedereen

moet in een stad een podium kunnen vinden, Theater Kikker wil hieraan beantwoorden. Allereerst is Theater Kikker dan ook lokaal georiënteerd. Dit wordt bewerkstelligd door onder andere ruimte te bieden aan Utrechtse makers en festivals. Daarnaast richt Theater Kikker zich op een breed spectrum van de kunstwereld. Kikker is het tweede podium van Utrecht en ziet het dan ook als zijn taak om een grote variatie aan theater, dans en muziek aan te bieden. Tot slot neigt Theater Kikker naar experimenteel theater in plaats van amusement. Kikker is een podium voor jong en nieuw talent. Eigenzinnig werk is van harte welkom. Er worden af en toe dan ook risico's genomen bij het programmeren van voorstellingen. Dit is echter wel goed voor het theaterveld volgens directeur Harm Lambers.

Op de site van Theater Kikker staat onder andere het volgende over de programmering:

“Het programma van Theater Kikker is veelzijdig: eigentijds toneel, moderne dans, jeugdtheater en nieuwe muziek. Theater Kikker zoekt steeds naar vernieuwende voorstellingen en concerten in Nederland en Vlaanderen, vaak van jonge makers. In de programmering krijgen professionele theatergezelschappen en muziekensembles uit de eigen stad volop de ruimte. Ook de vele Utrechtse festivals zijn welkom in Kikker. Daar waar het volle programma het toelaat verhuurt Kikker graag zijn zalen aan amateurtheatergroepen.”⁶¹

Simone Hogendijk is sinds anderhalf jaar theaterprogrammeur van Theater Kikker. Op het gebied van muziek is er een andere programmeur in dienst. Volgens Simone Hogendijk is het belangrijk om een lange lijn met makers aan te gaan om zo genoeg vertrouwen op te bouwen. Veel makers stromen van de kleine zaal naar de grote zaal. Dit wordt in Theater Kikker zelfs gestimuleerd. Bij het programmeren begint Theater Kikker dan ook bij de makers in plaats van bij de voorstelling. *“Als programmeur van Theater Kikker ga je niet op zoek naar wat er nog tussen de lijst geprogrammeerde voorstellingen mist, maar kijk je wat een maker in huis heeft”*, aldus Hogendijk. Dit betekent echter niet dat er helemaal geen rekening wordt gehouden met de rest van de voorstellingen die in Theater Kikker worden opgevoerd. Er wordt goed gekeken naar de balans binnen de lijst van geprogrammeerde voorstellingen. Dit is echter niet het uitgangspunt. Wel

⁶¹ “Theater Kikker – Achtergrond” <http://www.theaterkikker.nl/informatie/18/achtergrond/> – 19-10-2009.

worden er voorstellingen aan elkaar gebundeld. Voorstellingen van jonge makers worden aan elkaar gekoppeld om op deze manier meer publiek te bereiken.

Uitwerking gesprek Frans Kennes, Officemanager en verantwoordelijke voor de zaalverhuur van Theater Kikker.

“We hebben bijna altijd een publiek die de voorstelling kent. Vaste groepen trekken een vast publiek.”

“Promotie kost ook geld. En je weet niet zeker of je daardoor wel voldoende bezoekers trekt.”

“We verdienen geld uit de kaartverkoop, recette, drankomzet, de verhuur van zalen en we krijgen subsidie van de gemeente en een aantal andere fondsen. De subsidie is zo'n 700.000 euro per jaar. De verhuur van zalen is het meest winstgevend.”

“Onze voorstellingen zijn altijd een experiment. Mensen weten niet wat ze kunnen verwachten. Dit is ook lastig om in de promotie van tevoren aan te geven.”

“Bij het zien van de voorstellingen moet je moet zelf aan het werk door na te denken wat je ziet. In het Beatrix Theater is dat precies andersom. Gesubsidieerd theater moet cultureel verantwoord zijn.”

Anne-Marie Kroese voegt zich bij het gesprek. Zij is verantwoordelijk voor de marketing in Theater Kikker. Samen met hen praat ik verder over de promotie in Theater Kikker.

“We doen heel veel aan promotie. Uniek voor het theater is de KikkerPassePartout, waarvan we weer een aparte versie hebben voor vakstudenten.”

“We willen graag meer naamsbekendheid krijgen. Soms denken mensen dat Theater Kikker een kindertheater is.”

“We versturen persberichten, ons programma is te zien in de Uitloper en we hebben een betaald persoon die iedere maand de folders verspreidt. Dit blijven we steeds weer vernieuwen en herhalen. We zetten verschillende materialen in. Daardoor is de promotie succesvol. Voor sommige voorstellingen maken we extra promotie.”

“Image building en naamsbekenheid zijn heel belangrijk. Dit proberen wij te bereiken door op veel plekken in de stad affiches op te hangen. Al het promotiemateriaal is voorzien van het logo van Theater Kikker. Dit is heel herkenbaar. Van veraf kun je direct zien dat het affiche of de folder van Theater Kikker is.”

“De website houden we altijd up-to-date. Steeds meer mensen bezoeken de site en dit proberen we te stimuleren door de kaartjes op de site goedkoper aan te bieden dan de kaartjes die aan de kassa te verkrijgen zijn.”