

Het publiek aan de macht! Over de relatie tussen theater en commercie

Arjen Barel¹
Bureau Barel
arjen@bureaubarel.nl

Als het gaat over kunst en commercie, klimmen podiumkunstenaars doorgaans meteen in de gordijnen klimmen en schreeuwen dat ze er niets mee te maken willen hebben. Commercie staat immers voor vervlakking, nivellering, het afbreken van het kunstklimaat. De slinkende overheidssteun betekent echter dat theatermakers en gezelschappen wel commerciëler zullen moeten gaan werken. Het huidige overheidsbeleid laat echter weinig ruimte voor het ontwikkelen van cultureel ondernemerschap. Om cultureel ondernemerschap te stimuleren moet het overheidsbeleid op de schop. Daarnaast zijn er mogelijkheden voor theatermakers zelf om hun werk commerciëler te benaderen, zonder te vervallen tot vervlakking en nivellering.

1. Inleiding

Concepten als marktwerking en marketing werken in de podiumkunsten als een rode lap op een stier. Veel theatermakers willen zich niet eens buigen over de rol van commercie binnen hun werk. Dat maakt een analyse van de relatie tussen kunst en commercie lastig, en bemoeilijkt onderzoek naar de mogelijkheden om kunst en commercie wel op een goede manier bij elkaar te brengen. Maar het wil niet zeggen dat kunst en commercie elkaar geheel en al uitsluiten.

Het besef groeit echter dat kunst en commercie steeds meer hand in hand moeten gaan. Maar welke rol spelen de overheid, de financiers en de theatermakers zelf in deze ontwikkeling? Zijn er mogelijkheden om marktwerking in de podiumkunsten toe te laten, of moeten we dan inderdaad vrezen voor een genivelleerd aanbod in de toekomst? In dit artikel worden de kansen beschreven, maar ook de bedreigingen voor een gezonder cultureel-ondernemers klimaat.

2. Wat is kunst?

Deze vraag filosofisch beantwoorden is een onmogelijke opgave. De eerste filosoof die daar uitspraken over deed was David Hume (1711-1776), die in zijn essay *Of the Standard of Taste* stelde dat een werk kunst was wanneer kenners het tot kunst bestempelden. Hij stond met dit standpunt een utilitaristische benadering van waarden voor. Sedertdien zijn er veel gelijke en afwijkende gedachten over kunst geformuleerd. Het zou moeten beroeren, een inzicht moeten geven in een hyperrealistische wereld of autonoom tot stand moeten komen. De Groningse hoogleraar kunst en maatschappij Hans van Maanen hanteert bijvoorbeeld de volgende definitie:

‘Kunst is een vorm van vermaak, waarbij het waarnemingsstelsel van de gebruiker zodanig wordt geprikkeld door de confrontatie met een tekenstelsel dat het zich moet vernieuwen ter wille van de receptie van dit stelsel.’

Met deze definitie beschouwt Van Maanen een emotionele prikkeling, een individuele gemoedsverandering, tot maatgevend voor het kunstbegrip. Maar zijn deze factoren voldoende meetbaar om ze te gebruiken in het bepalen wat kunst is en wat niet?

Marketingtechnisch is goed te bepalen wat kunst is en wat onder cultuur valt. Kunst komt autonoom tot stand en wordt gemaakt vanuit een artistiek-inhoudelijke drijfveer, die individueel gericht is². Cultuur komt daarentegen tot stand om in de behoefte van een publiek te voorzien. Dit onderscheid zegt trouwens nog niets over kwaliteit. Een cultuurproduct kan vele malen beter zijn dan een kunstproduct. Wel zegt het veel over de relatie tussen kunst of cultuur en commercie.

Gezien de ontstaansgrond van cultuurproducten is het in het licht van de bovenstaande definitie verklaarbaar dat er weinig spanning is tussen cultuur en commercie. Er is sprake van een marktbenadering omdat het voorzien in de behoefte van een publiek de doelstelling is. De musicals van Joop van de Ende zijn daar een goed voorbeeld van. Die worden gemaakt om een groot publiek aan te spreken. Concepten als de *Lion King* worden ingekocht, een regisseur krijgt de ruimte om alles te stroomlijnen en het resultaat is verbluffend. Het publiek komt in grote getale en geniet, ook omdat op kwaliteit niet bezuinigd wordt. Ditzelfde geldt voor de vele succesvolle vrije producties die door het land reizen.

In de ogen van kunstkenneren kennen deze producties vaak geen genade omdat ze onvoldoende experiment, vernieuwing en ontwikkeling bevatten. Beter is het te beseffen dat deze producties een ander doel dienen. Er moet geld verdiend worden door in de behoefte van een groot publiek te voorzien. Dat grote publiek zit blijkbaar niet te wachten op experiment, vernieuwing en ontwikkeling. Hier manifesteert zich reeds één van de verklaringen voor de gespannen verhouding tussen kunst en commercie.

3. Noodzaak voor een goede relatie tussen theater en commercie

Ruilhandel is de basis van een kapitalistisch systeem. De markt is de plaats waar die ruilhandel plaatsvindt. Daarmee heeft die markt een centrale plaats in het economische systeem.

Al eerder constateerden we echter dat de markt geen rol speelt in het ontstaan van kunst. Het bestaan van kunst wordt ook niet door economische principes gelegitimeerd (het bestaansrecht misschien wel).

In termen van succes, is een maatschappij geneigd een project als geslaagd te beschouwen als er veel mensen kennis van genomen hebben. Naast dat dat dit een goede legitimatie is van het investeren van gemeenschapsgeld in kunst, is het ook zo dat de hoeveelheid toeschouwers een kwantificeerbaar, en daarmee een utilitair gegeven is. Artistieke kwaliteit is dat niet. Binnen de theater-*kunst* ontbreken economische principes. Het artistiek welslagen van een productie mag eigenlijk het enige criterium zijn in het bepalen van het succes. Een kunstgerichte benadering van een markt is daarmee een contradictie in terminis, net zoals een marktgerichte benadering van de kunsten dat is.

Als het wezen van de kunst en het wezen van een markt zo diametraal tegenover elkaar staan, waarom is het dan nodig dat zij elkaar beter gaan begrijpen, dat de spanning tussen kunst en commercie wordt verminderd? Voor een levendig artistiek theaterklimaat is het immers beter dat commercie in het tot stand komen van producties geen rol speelt. Dit is een ideaalbeeld maar vasthouden aan dit uitgangspunt een ontkenning van de realiteit. Zoals reeds aangeven, wordt er in Nederland steeds minder gemeenschapsgeld geïnvesteerd in het opbouwen van een

welvaartsstaat. In de gezondheidszorg, het welzijnswerk en de sociale zekerheid zijn de klappen reeds hard aangekomen. Alles wijst erop dat de kunst nu aan de beurt is.

4. De verlammeende werking van het overheidsbeleid

De overheid is nog altijd de grootste sponsor van de kunsten. Het kunsten beleid van de overheid en de geldgevende fondsen is echter op zijn minst diffuus, en draagt ook niet altijd bij aan een gezond klimaat voor de kunsten in Nederland. Enerzijds omdat het huidige subsidiebeleid het ondernemerschap van de kunstenaar in de weg zit, anderzijds omdat de overheid geen blijk geeft van een goed idee van wat kunst nu eigenlijk is.

Zonder subsidie geen kunst, daar kunnen we in Nederland niet omheen. Er zijn zoveel mogelijkheden tot het krijgen van financiële ondersteuning dat het voor kunstenaars mogelijk is een bestaan op te bouwen op basis van gemeenschaps- en particulier sponsorgeld³. Daar is niets mis mee, omdat we inmiddels hebben vastgesteld dat kunst ontstaat zonder rekening te hoeven houden met een markt. Bovendien is niet ieder werk van iedere kunstenaar geschikt om commerciëler te exploiteren. Aan de andere kant stimuleert dit genereuze beleid geenszins het ondernemerschap van de kunstenaar of de kunstorganisatie voor wie de mogelijkheden voor een commerciëlere exploitatie wel haalbaar is. En dat is tegenwoordig nu juist wel wat er van de kunstenaar geëist wordt.

Het verkrijgen van subsidie maakt de ontvanger bovendien vleugellam met betrekking tot zijn verdere ambities op het gebied van zijn ondernemerschap. De meeste grote subdieregelingen, zoals die van het Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten, van het VSB Fonds en van het Prins Bernhard Cultuurfonds, bieden geen ruimte voor het maken van winst op een project. Zodra dat wel gebeurt, moet de gesubsidieerde kunstenaar of organisatie een deel van de subsidie terugbetalen.

Voor de kunstenaar is dit niet meteen een grote ramp. Zijn begroting zou immers na terugbetaling dekkend moeten zijn. Feit is echter dat hij geen winst heeft kunnen maken waarmee hij een volgend project kan realiseren. Sterker nog, het maken van winst, en daarmee het ontwikkelen van het ondernemerschap en het zoeken naar commerciële manieren van exploitatie, wordt op deze manier ontmoedigd. De kunstenaar wordt niet gemotiveerd om na te denken over de rol van commercie binnen zijn project of organisatie.

Een groter probleem is de nadruk die overheid en fondsen tegenwoordig leggen op publieksbereik. Natuurlijk zoeken subsidiegevers naar een legitimatie om gemeenschapsgeld in kunst te steken. Maar dit beleid staat wel haaks op het wezen van de kunst. Het gevaar bestaat dat kunstenaars zich moeten gaan voegen naar de wensen van een overheid en daarmee niet meer autonoom te werk kunnen gaan. Is dat het geval, dan verwordt hun werk tot cultuur, aangezien ze voorzien in de vraag van een (schijn)markt.

Binnen datzelfde kader stellen de fondsen steeds vaker nadere eisen, vaak beleidsprioriteiten genoemd. De particuliere fondsen hebben dit recht aangezien zij moeten werken volgens in hun statuten vastgelegde doelstellingen. Overheidsfondsen die zich inzetten voor het ontwikkelen en in stand houden van een kunstklimaat, werken daarmee echter een paradoxale situatie in de hand. Een situatie bovendien die niet gedreven wordt door de vragen van een markt, maar door wenselijke ideologieën zoals het stimuleren van een cultureel diverse samenleving of het vormen van de jeugd. Zonder deze beleidsprioriteiten tot onwenselijk te bestempelen, maakt de

overheid wel een fout door kunst te willen inzetten als middel om een doel te bereiken. Cultuur leent zich hiervoor, kunst niet.

5. Mogelijkheden tot stimulering van het cultureel ondernemerschap door de overheid

Het beleid van ministerie en fondsen stoelt voornamelijk op uitgangspunten uit het verleden. Willen theatermakers en hun organisaties zich meer als ondernemers kunnen opstellen, dan moeten zij daartoe de ruimte krijgen. Theatermakers moeten in staat gesteld worden om winst te kunnen maken om vervolgens in een verdere ontwikkeling te investeren. Daarnaast moet de sturing van de overheid door het stellen van beleidsprioriteiten teruggedrongen worden. Op die manier ontstaat er meer vrijheid en kan de theatermaker zich beter richten op het opbouwen van een bloeiende beroepspraktijk. Dat subsidies hierbinnen een factor van belang blijven, is een feit. Kunst kan in de huidige samenleving nauwelijks ontstaan zonder enige externe ondersteuning, zeker niet als we het hebben over een dure kunstvorm als theater. Maar de afhankelijkheid ervan kan en moet teruggedrongen worden.

De overheid moet subsidiëring als middel inzetten om een betere marktwerking te stimuleren. Daartoe moet het subsidiegeld anders verdeeld worden. Door meer geld bij de distributeurs, theaters en schouwburgen te leggen, en minder bij de uitvoerende gezelschappen en theatermakers, wordt de laatste groep afhankelijker van de inkomsten uit verkoop van de producties. Een theater zal meer geneigd zijn om producties die een publiek aanspreken voorrang te geven, maar beschikt daarnaast ook over voldoende reserve-budget om risicovol aanbod neer te kunnen zetten. Op die manier krijgt het publiek een grotere stem in de bepaling van het aanbod, zonder dat dit meteen tot een vervlakking of verschraling hoeft te leiden.

Een taak van de overheid blijft om zorg te dragen dat zeer kwetsbaar aanbod een kans krijgt om zich verder te ontwikkelen. Jonge theatermakers en beginnende groepen hebben een bepaalde tijd nodig om hun kunstenaarschap te ontwikkelen en hun naam op te bouwen. Hoe bekender je bent, hoe makkelijker het zal zijn om andere geldstromen te vinden.

6. Mogelijkheden voor het samengaan van kunst en commercie

Welke mogelijkheden zijn er voor theatermakers of –gezelschappen om commerciëler aan het werk te gaan? Allereerst is het van belang dat het niet de artistieke medewerkers zelf hoeven te zijn, die zich met het ontdekken en aanboren van alternatieve geldbronnen bezig houden. Zij zijn doorgaans opgeleid om een goed product, een goede voorstelling, te maken. Het ontplooien van commerciële activiteiten is eerder voor rekening van ondersteunend personeel binnen theaterorganisaties. Zij moeten de kwaliteiten bezitten, of aanleren, om het product en de markt bij elkaar te brengen.

Omdat het product autonoom tot stand komt, beginnen de commerciële activiteiten doorgaans pas nadat het product bepaald is. Dit in tegenstelling tot het bedrijfsleven, waar het product het startpunt is van het marketingtraject en net zolang aan het product gesleuteld wordt tot het voorziet in de behoefte van de potentiële afnemers. Het essentiële verschil is dat in het bedrijfsleven eerst de doelgroep wordt bepaald en het product daarop aangepast wordt, terwijl bij kunst eerst het product (of de contouren van het product) tot stand komt en er op basis daarvan een doelgroep bij gezocht wordt.

Het is echter onzin om ervan uit te gaan dat een theatermaker of gezelschap bij elke productie een hele andere doelgroep zal aanspreken. Vrijwel iedere kunstenaar heeft een eigen stijl en een herkenbaar handschrift. Het is aan de marketing en promotiemedewerkers deze te herkennen en te communiceren aan een doelpubliek van toeschouwers en programmeurs. In dit traject mag meer dan nu het geval is gebruik gemaakt worden van marketingtechnieken die elders al gemeengoed zijn.

Het profileren van een gezelschap als merk is bijvoorbeeld heel belangrijk. Maar dan moet binnen dat gezelschap wel de kennis en kunde aanwezig zijn om een merk op te bouwen. Belangrijker nog is dat een artistiek directeur, meestal de leidinggevende van een theaterorganisatie, meewerkt aan het opbouwen van een imago, niet door zijn voorstellingen daarop aan te passen maar door te zoeken naar verbanden tussen de diverse artistieke uitingen, zoals thema's of stijlelementen. Geen commercieel bedrijf zou ooit overwegen om verschillende imago's te willen uitstralen. Theatergezelschappen moeten die wens ook niet hebben.

Steeds meer gezelschappen zien de noodzaak zich eenduidiger te profileren. Productiehuis Huis a/d Werf heeft bijvoorbeeld gezocht naar een passend imago en daarvoor een marketingplan ontwikkeld zodat deze uitstraling in alle uitingen naar voren zou komen (Lagendijk 19xx).

Toneelgroep de Appel heeft al jaren een heel eigen gezicht. Het lukt hen om de inhoud en vorm van de voorstellingen zodanig te communiceren dat het juiste publiek al jaren de weg naar het Appeltheater in Den Haag weet te vinden. Niet voor niets kan dit gezelschap (overigens het oudste nog bestaande gezelschap in Nederland) al decennia lang een trouwe schare fans om zich heen verzamelen.

Een duidelijk imago en een helder profiel helpen daarnaast ook in het vinden van andere financieringsbronnen. Naast het feit dat meer publiek het resultaat kan zijn, zullen ook sponsors zich eerder herkennen in het werk en geneigd zijn hun naam eraan te verbinden. Dit zal geen eenvoudige opgave zijn, maar voorbeelden uit de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk leren dat er wel degelijk mogelijkheden zijn. Belangrijk is het besef dat er geïnvesteerd moet worden voordat er resultaat geboekt kan worden. Er moeten bijvoorbeeld specialisten aangetrokken worden om dit werk uit te voeren. Deze mensen betalen zich in de meeste gevallen ruim terug, maar bij de theaterproducenten, die meestal met een zeer krap budget moeten werken, is doorgaans weinig investeringsruimte te vinden.

7. Meer rendement uit bestaande activiteiten

Beter inspelen op de vraag van de markt, bijvoorbeeld door het in reprise nemen van voorstellingen, is een andere mogelijkheid. Miranda Boorsma hamerde hier in haar boek *Marketing van het theater en andere kunsten* uit 1998 reeds veelvuldig op. Wanneer een voorstelling een succes is en veel publiek trekt, is het zonde om deze niet net zolang te spelen totdat in de maximale behoefte is voorzien.

Eén van de gezelschappen die hier slim gebruik van gemaakt heeft, is ZT Hollandia uit Eindhoven. Al toen het gezelschap nog onder de naam Theatergroep Hollandia vanuit Zaandam opereerde, kwamen voorstellingen terug op het repertoire wanneer de vraag ernaar nog niet uitgeput was. Omdat een reprisetournee een zeer korte repetitieperiode vereist, zijn de kosten relatief laag. Als het bovendien lukt om de reprisevoorstellingen voor een redelijke uitkoopsom te verkopen dan is het zelfs mogelijk een bescheiden winst te maken. Bovendien is het marketingtechnisch verstandig een succesproductie te hernemen: een groter publiek maakt kennis met het

gezelschap en zal misschien geprikkeld worden om ook volgende voorstellingen te bezoeken.

Ook het Belgische gezelschap Ensemble Leporello houdt producties lang op het repertoire, soms zelfs langer dan vijf jaar. Door continu een groot aanbod aan voorstellingen te kunnen aanbieden, waaronder altijd een aantal van bewezen kwaliteit, lukt het dit gezelschap om zonder veel subsidiegeld een grote spelersgroep bijna permanent aan zich te verbinden.

8. Conclusie

Het is de vraag hoe lang theater en commercie nog op gespannen voet verder gaan. De enige partij die het antwoord kan beïnvloeden is de overheid, die door het al dan niet doorgaan met de huidige subsidiestructuren, het huidige culturele systeem in stand kan houden respectievelijk kan afbreken.

De overheid kan cultureel ondernemerschap stimuleren door subsidieregelingen aan te passen en door subsidiegeld anders te verdelen. De randvoorwaarden voor subsidies zullen gewijzigd moeten worden om een omgeving te creëren waarbinnen het opbouwen van een renderende culturele beroepspraktijk gefaciliteerd wordt. Een verschuiving van het bepalen van het theateraanbod van de professionele beoordelaars naar het publiek is daarbij noodzakelijk. De overheid en de fondsen dragen vervolgens de verplichting om ervoor te zorgen dat een opkomende marktwerking niet debet zal zijn aan een vervlakking en vermindering van de diversiteit van de podiumkunsten in Nederland.

Meer nog dan de overheid moeten podiumkunstenaars zelf op zoek gaan naar een commerciële inrichting van hun beroepspraktijk. De angst dat commercie hun kunstproduct aantast moet weggenomen worden door specialisten die met hart voor theater, maar ook met kennis van commerciële zaken, adviseren bij het opbouwen van die beroepspraktijk.

Theater en de markt zijn niet eenvoudig met elkaar te verbinden. Maar in een situatie waarin men gedwongen is samen te werken, ontstaan er vaak mooie initiatieven. Dat zal tijd kosten. Maar de hoop is er, en - zoals beschreven in het tweede deel van dit artikel - de mogelijkheden ook. Nu alleen de wil nog.

Literatuur

Barel, A.W. & Lagendijk, E. (red.) (2004),

Theater & Marketing, Spanning & Sensatie, IT &FB Amsterdam

Boorsma, M. (1998),

Marketing van het theater en andere kunsten, Boekmanstichting Amsterdam

Dankers, A.M.W. (2002),

Toneel en de Cowboys van het durfkapitaal, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam

Hospes, C. (2004),

‘Marketingdrama’s’, *Adformatie* 24 10 juni (34-36)

Kotler, Ph.(2003),

A tot Z van Marketing, Spectrum Utrecht

Kotler, Ph. & Scheff, J. (1997),

Standing room only, Harvard Business School Press Boston

Lagendijk, E. (19xx). ‘Een cultureel merk’. *Marketing & Theater, Spanning & Sensatie* p. 67-72

Maanen, H. van (1991). Kunstspreiding of kunstmarketing. *Boekmancahier* 3.

¹ Arjen Barel (1973) is directeur van Bureau Barel, bureau voor marketing, communicatie en zakelijke dienstverlening in de culturele sector in Amsterdam. Hij houdt zich bezig met het ontwikkelen van marketing- en managementstrategieën voor kleinere en grotere culturele evenementen. In september 2004 lanceerde Bureau Barel *ikhouvantheater*, een marketingproject om theater op een andere manier te presenteren. Hiervoor wordt samengewerkt met de Sp!ts en is een website ontwikkeld.

² Kottler en Scheff (1997) maken in *Standing Room Only* het onderscheid tussen een art centered approach en een market centered approach (p.18)

³ Natuurlijk wordt er altijd geklaagd dat er te weinig geld voor de kunsten is. Zonder hierover een uitspraak te willen doen, is het wel zo dat in Nederland in vergelijking met zeer veel andere landen relatief veel geld ter beschikking van kunstenaars en kunstinstellingen wordt gesteld.