

# Marketingdrama's

Bij schouwburgen en theatergezelschappen zijn marketingplannen uitzonderlijk. Erger: daar kennen ze het verschil niet tussen marketing, promotie en publiciteit. Over de lach-of-ik-schiet marketingshow in de theaterwereld en de kansen voor groot gemonteerd repertoiretoneel.

[DOOR COR HOSPES]



Affiche-ontwerp voor de productie 'Angel' van Het Syndicaat

**O**m maar eens in toneeltermen te blijven: het is een drama. De Nederlandse theaterwereld heeft bar weinig van marketing begrepen. Arjen Barel zegt het zonder blikken of blozen. 'Komt doordat marketing er nog altijd een vies woord is. Wordt gezien als iets engs en vereenzelvd met winstmaximalisatie en commercie, en daar krijgen ze in de theaterwereld het zuur van. Dat je via marketing ook een zo groot mogelijk publiek voor een onconventionele voorstelling kunt bereiken, nee, daar hebben ze in de theaterwereld nog nooit van gehoord.'

Barel leidt een 'bureau voor marketing en zakelijke dienstverlening in de culturele sector' dat ook eigen producties ontwikkelt en vermarkt. Hij is ook co-auteur van een boekje over theatermarketing met de ironische titel 'Thea-

ter & Marketing, Spanning & Sensatie'. Ironisch ja, want sensationeel kun je de marketingescapades van de podiumkunsten niet echt noemen. Eerder is sprake van een lach-of-ik-schietshow. Barel: 'Dat je met meer publiek in de zaal meer opbrengsten genereert, snappen velen nog altijd niet. Het kennisniveau is heel laag. Negentig procent van alle marketingmedewerkers verwart het begrip marketing met promotie, waardoor marketing blijft steken bij het plakken van affiches en het schrijven van folders.'

De reden voor zoveel onkunde is begrijpelijk. Theater is geen economisch maar een gesubsidieerd goed. Nadenken over marketing hoeft dus niet; het geld komt er toch wel. Barel: 'De eerste vraag van een artistieke leider van een gezelschap als hij een stuk wil spelen luidt steevast: krijgen we ervoor subsi-

die, want zonder kunnen we het niet. Wanneer geen subsidie volgt, kruipt hij direct in de slachtofferrol: "Ik ben kunstenaar, jullie moeten mij helpen". En met een vies gezicht: 'Vreselijk zo'n instelling'.

Bij theaters hetzelfde liedje. Heel normale economische principes, handig bij risico-inschatting en het bepalen van een break-even point, nee, daar hebben de meeste geen kaas van gegeten. De samenstelling van het publiek per voorstelling analyseren, alleen maar lastig. Waarom zouden ze zich ook zorgen maken? Het bedrijfsrisico van lage inkomsten bij een ontoegankelijke dans- of toneelvoorstelling is vooraf ingecalculleerd en afgedekt: cashflow uit cabaret en musicals vullen de gaten. 'Als je geen economische druk voelt, hoef je niet economisch verantwoord bezig te zijn.'

Daarbij marketing, dat vormt enkel toch een bedreiging voor je artistieke, eigenheid en onafhankelijkheid? 'Onbewuste onkunde', vermoedt *Jos Schuring* die zich als publiciteits- en marketingmedewerker verhuurt aan gezelschappen uit de gesubsidieerde hoek. 'Er is weinig literatuur over marketing voor de podiumkunsten en wat er bestaat is nogal ontoegankelijk. Daarover blijf ik mij verbazen. Iedereen heeft het erover, maar je ziet geen enkele ontwikkeling.'

#### JOBSTIJDING

Toch lijkt er sprake van een lichte kentering. Schouwburgen en theatergezelschappen moeten ook wel buigen, anders wordt het barsten. Een paar geleden al kwam toenmalig OCW-staatssecretaris *Rick van der Ploeg* met de boodschap dat culturele instellingen meer geld uit het bedrijfswereld moesten zien te peuteren. Op lokaal niveau concurreren schouwburgen steeds meer met korfbalclubs, macraméverenigingen en jeugdhonken. En onlangs draaide de Raad van Cultuur voor een groot aantal gezelschappen de subsidiekraan dicht. Andere kregen minder overheids-geld. Konden ze alvast leren zelf hun broek op te houden. Duim omhoog, aldus Schuring. 'Je mag het eigenlijk niet zeggen, maar er zijn te veel voorstellingen. Het aanbod is te groot.'

Na de jobstijding van de RvC barste er een theatraal gewekelaag los. Op Het Journaal dreigde Het Toneel Speelt zelfs definitief van het podium te stappen, let wel, een gezelschap dat twee van de meest succesvolle theaterproducties van de afgelopen jaren op de planken zette: Familie en Cloaca. Maar Het Toneel Speelt wil graag ook producties maken die minder toegankelijk zijn. En daarvoor hebben ze geld nodig, piepten ze. Prachtig, knikken Barel en Schuring, maar verdient dat dan zelf. Betaal je hobby uit je successen, heel normaal in de grotmensenwereld. Geld bijvoorbeeld afkomstig uit een herhalings-tour van Cloaca. Bovendien met een naam als blockbuster, een beter onderscheid kun je toch niet hebben, aldus Barel. Met Het Toneel Speelt zit je altijd goed. 'Die positieve insteek hebben ze nog niet gevonden.'

Schuring probeert die met zijn opdrachtgevers wel te vinden. Hij gaf onder meer de serie 'Nieuwe Theatermakers', een assortiment lastig te verkopen complexe voorstellingen, een heldere look met een eigen website. Een jaar geleden sprak hij met de zakelijke leider van Het Syndicaat en vroeg waarom het gezelschap daar wel en daar niet optrad, en waarom het festivals negeerde. Wat bleek: 'Er was geen beleid'. Daarop ontwikkelde Schuring voor Het Syndicaat een marketingplan

per voorstelling. En dat is uitzonderlijk. Minder dan de helft van alle gezelschappen en theaters beschikt daarvoor, weet Barel. En als dat er is, beslaat het hoogstens een jaar. Zo ook bij Het Syndicaat, dat Schuring voorzag van een eigen gezicht, gebaseerd op het karakter van de voorstellingen die de groep maakt. Innovatief teksttheater voor jonge mensen, cross-over, een mix van cabaret en toneel, dans en rap. 'Mensen kunnen aan de affiches aflezen wat ze krijgen en zo zouden ook andere groepen zichzelf moeten positioneren.' Want affiches zijn over het algemeen vreselijk. Barel: 'Theatergezelschappen maken die posters vooral voor zichzelf. Ze staan vol letters en namen waaronder zelfs die van de lichtjongen. Terwijl die van hoofdrolspelers volstaan.' Schuring aanvullend: 'Elk gezelschap wil zonnig *Anton Beeke* nadoen. Het snobisme en de arrogantie naar het publiek spat van het papier af. Het zorgt voor affiches waar geen mens iets van begrijpt. Laat gewoon zien wat er tijdens de voorstelling gebeurt. Bij RO Theater en Toneelgroep Amsterdam, het is allemaal incidenteel beleid. Niet over nagedacht.'

#### BOETEKLEED

*Renee Jongejan*, hoofd publiciteit en marketing bij Toneelgroep Amsterdam, trekt het boetekleed aan. 'Onze affiches verhullen meer dan ze communiceren. Slaan communicatief dood. Ze zijn emotioneel, roepen niks op, doen niks.' Wordt allemaal beter, stelt zij gerust, want bij Toneelgroep Amsterdam zijn ze druk bezig met de transformatie van de huisstijl, of beter, met het lanceren van de eerste corporate identity.

Hoog nodig. Toneelgroep Amsterdam stond jarenlang voor een evenwichtige mix van klassiek en modern groot gemonteerd repertoire-toneel. Drie jaar geleden besloot de nieuwe artistiek leider *Ivo van Hove* dat aan te vullen met cross-over en nieuwe Nederlandse teksten. Maar dit alles werd niet naar het publiek gecommuniceerd, en dat werkte verwarrend, zo ontdekte Toneelgroep Amsterdam. 'We hebben iets uit te leggen. Werken ook aan een marketingplan dat loopt tot 2007, zoals eerder iedere voorstelling die kreeg. Bij elkaar beslaan de marketingkosten nu vijf procent van het totale budget van elke productie. En dat is gemiddeld wat theatergezelschappen eraan uitgeven.'

Al die marketinginspanningen zijn niet voor niks. 'We verkopen 15 tot 20 procent van de kaartjes op de dag zelf. Als we straks opnieuw de vaste bespeler van de Schouwburg aan het Leidseplein zijn, wordt die verkoop helemaal belangrijk. Het publiek moet weten wie je bent en waarvoor je staat. Zonder branding zullen veel theaters en gezelschap-

pen over vijf jaar niet meer bestaan.'

Wat is het verschil tussen de marketing van een zakje zoutjes en een theaterproductie? Die knabbels kunnen ver voor de introductie uitgebreid worden getest en aangepast. Waar de inhoud van een voorstelling bij de launch, de première, zo goed als vaststaat. Als het publiek de voorstelling daarna links laat liggen, ja, dan helpen peper en zout niet meer. Barel: 'Bij cabaret zie je steeds meer try-outs. Wat dat betreft zijn cabaretiers meer marketeers. Komt waarschijnlijk omdat ze niet worden gesubsidieerd. Ze moeten dus wel.'

Toch kopen schouwburgen een productie blind in. Al maanden voordat die klaar is. Dat onbekende product vermarkten ze in hun seizoenbrochure, die verschijnt aan de vooravond van het theaterseizoen in september. Maar echt verdiept in de voorstelling hebben de makers van de brochure zich niet. Verder dan het overschrijven van oppervlakkige persberichten en publiceren van persfoto's reikt hun creativiteit niet. Van een schouwburg uit Vlissingen tot en met een theater in Groningen; de seizoenbrochures lijken dan ook sprekend op elkaar, terwijl dat zoveel anders en met een eigen gezicht kan. Maar geloof het of niet, schouwburgen en theaters verkopen ermee 60 tot 80 procent van de kaartjes. Aan abonneementhouders vooral, meent Schuring. 'Beeld je eens in hoe hoog dat percentage bij een oorspronkelijk brochure zou zijn.'

#### SUCCESVERHAAL

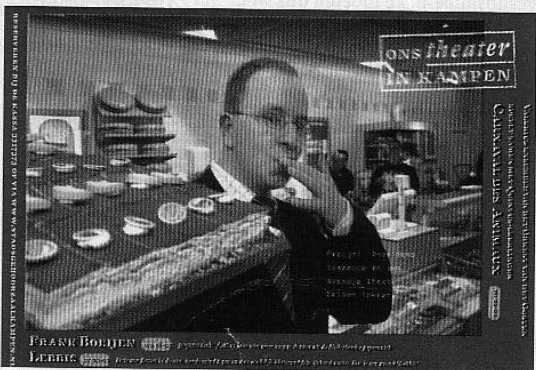
Voor de extra verkoop moeten de overige marketinginspanningen zorgen. Verder dan het riedeltje flyer, affiche, advertentie, culturele ladders en free publicity reiken de meeste schouwburgen niet. Bij de Goudse Schouwburg kijken ze wel verder, sinds de komst in 1985 van *Nel Oskam*. Onder haar hoede is het aantal voorstellingen gegroeid van 130 naar 330 per seizoen. Het aantal bezoekers van 70 naar 170 duizend. Met een bezettingsgraad van gemiddeld ►►

**'Je mag het eigenlijk niet zeggen, maar er zijn te veel voorstellingen'**

*Jos Schuring*



Affiche-ontwerpen voor de serie 'Nieuwe Theatermakers'



### Gouden Struis

Ja hoor, weer een prijs: de Gouden Struis. Een Effie voor de theaterwereld, naar een idee van het BPP. De vergulde vogel (het beeldmerk van de Theater & Concertbon die voor 70 procent het BPP financiert) werd uitgereikt op de Publiciteitsbeurs en ging naar de Stadsgehoorzaal Kampen waar het bezoekersaantal de afgelopen drie jaar is gegroeid van 46 naar 60 duizend. Dankzij een wekelijkse paginagrote printadvertentie met erin gewone Kampenaren, die vertelt waarom ze naar 'ons theater' gaan. Met eronder de laatste voorstellingen.

Directeur Benjamin Koster: 'We willen de drempel naar het theater verlagen. Willen geen podium zijn, maar een gemeenschapshuis voor de podiumkunsten. Ons café blijkt steeds meer een kroeg waar mensen naar binnen lopen voor een kop koffie of biertje. We rekenen dan ook op een blijvende jaarlijkse groei van 8 tot 9 procent.'

De Gouden Struis bestaat uit een beeld en 4000 euro in de vorm van een cursus of conferentie én een promotiebudget.

►► 90 procent. Haar succesverhaal: 'Een integrale marketingaanpak waarbij je het publiek bedient met een goed product op een goede plaats voor een redelijke prijs. Het is geen kunst volle zalen te trekken, maar een zaal te vullen met publiek dat een voorstelling waardeert. En soms weet je bij: 350 bezoekers, dat is voor Orkater bij ons de limiet.'

Natuurlijk, er zijn producties die je moet hebben. Omdat het publiek daarom vraagt, zegt zij. *Youp van 't Hek*, *Tinke Schouten* en ander cabaret en alles met Anne-Will Blankers, daar kun je blind op intekenen. Maar Oskam vindt het tot haar taken behoren ook complexe voorstellingen en nieuw talent te brengen. Daarmee kan zij haar stempel op het theater drukken. Bezoekers probeert ze voor iets anders te prikkelen met recensies op prikborden in de schouwburg. Er is een cursus Tsjechov als er veel werk van hem op het pro-

gramma staat. En geïnteresseerden kunnen lessen volgen over een opera, voorafgaand aan de voorstelling. Ze zorgen voor een groeiende stroom operaliefhebbers. 'Als iemand een aantal keren naar Toneelgroep Amsterdam en De Toneelcompagnie is geweest, weet je, dat is een echte toneelliefhebber. Maar wanneer je die vijf seizoenen achtereen bezoekt, volgt verzadiging. Een gesprekje leert je daarover genoeg. Met een tip voor iets anders, in de kleine zaal.'

Die tips haalt Oskam uit eigen keukens. Zij bezoekt veel theaters, praat met gezelschappen en impresariaten, en leest recensies en interviews. 'Bij twijfel over de programmering overleg ik met het hoofd marketing. Vaak gaat dat over de frequentie van de betreffende voorstelling. Soms over de inhoud. Maar ik breng niet alleen een voorstelling, maar een totaalproduct aan de man. En die raakt ook de aankleding van het personeel, de rij voor de garderobe en onze gratis bitterballen na afloop van de voorstelling.'

Een doorwrocht marketingplan ontbreekt in Gouda. Het succes van Oskam schuilt vooral in het enthousiasme dat zij overbrengt. 'Ik wil mijn publiek prikkelen en betrekken bij wat er bij ons gebeurt.' Precies wat Schuring – zelf evenmin voorzien van marketingpapieren – onder marketing verstaat. 'Dat gaat voor een groot deel over logisch nadenken, veel enthousiasme en doen. Ik mis vooral dat enthousiasme in de theaterwereld. Je mag blij zijn dat je bij sommige podia iemand na vijf uur aan de

telefoon krijgt. In de theaterwereld heerst een ambtenarenmentaliteit.'

### KINNESINNE

Ook het Bureau Promotie Podiumkunsten (BPP) krijgt aandacht voor marketing. Met onlangs een expertisecentrum met marketingtips, onderzoek en praktijkcases. Al twintig jaar houdt het BPP een publiciteitsbeurs, een ontmoetingsplek voor publiciteit- en marketingmedewerkers uit de theaterwereld, en richt het zijn pijlen op collectieve promotie. Directeur Yolande Melsert: 'Er is groeiende behoefte aan feedback van collega's bij andere kunstinstellingen, aan profielen van publieksgroepen, aan cijfers van bezoekers en voorstellingen, efficiency metingen, aan ideeën uit andere hoeken, kortom, aan deskundigheidsbevordering.'

Ondanks enkele succesvolle initiatieven (Nationale Jeugdtheaterdagen, NRC Handelsblad Toneelpublieksprijs en een actie op Lowlands) verloopt die collectieve promotie moeizaam. Melsert: 'We vertegenwoordigen 350 instellingen. Van orkesten tot schouwburgia, van toneelgezelschappen tot poppodia. Zie al die springende eigengereide kikkers maar eens in de kruiwagen te houden.' In de danswereld blijken die kwakers minder springerig en het lukt beter alle neuzen naar een kant te krijgen. Hoe dat kan, daarop kan of wil Melsert geen antwoord geven. Schuring helpt een handje: 'In de theaterwereld barst van de kinnesinne en te grote ego's. Je moet als adviseur echt een dikke huid hebben.'

Dan toch weer somberheid. Barel: 'Ik vrees dat het nog jaren duurt voordat het in de theaterwereld echt tot een discussie komt. Simpelweg omdat erin te weinig communicatiespecialisten rondlopen. En hun kennis haal je niet zomaar in huis, sterker, die verdwijnt ieder jaar opnieuw in grote getale naar elders.'

Het overgrote deel van alle marketeers en communicatieconnaissers in de theaterwereld haakt na een jaar af, telraamt Barel. Gefrustreerd vooral. Door de low interest, lage salariering en vage functieomschrijving. 'De marketingmedewerker heeft en houdt een ondergeschikte positie. Bij het theater bepaalt de programmeur het marketingbeleid, bij een gezelschap is dat de artistiek leider. Hierdoor blijft de marketingmedewerker een publiciteitsmedewerker. Bij repetities moet die vaak ook buiten de deur blijven, want stel dat hij of zij met iets commercieels komt. En als er te weinig publiek op een voorstelling afkomt, ligt het aan de afdeling marketing. Trekt dezelfde voorstelling volle zalen, dan komt dat door de acteurs. Verder dan dit soort observaties komt de theaterwereld niet.' A

### Kassa!

'De kassa valt bij ons onder marketing. Beide verkopen, en als een voorstelling is uitverkocht, horen ze dat ook bij publiciteit te weten', vertelt Nel Oskam van de Goudse Schouwburg. Databasemarketing uit Gouda in een notendop. Bij het Chassé Theater in Breda en De Harmonie in Leeuwarden gebruiken ze de kassa marketingwise iets efficiënter, vertelt Berber van Oyen vanuit Leeuwarden: 'Via internet kunnen mensen rechtstreeks in ons boekingsysteem kijken of er kaarten zijn. Bij andere theaters worden internetbestellingen afgehandeld alsof het telefonische bestellingen zijn. Je reserveert, maar hoort pas later of er ook plaats is.'

Bij de Harmonie reserveren ze gasten op genres, en mits ingevoerd, op geboortedatum. 'Aldus kun je hun smaak dus uit de database halen.' Van Oyen voorziet een vlucht in digitale nieuwsbrieven. 'Vooral toegesneden op de wensen van de klant.'