



'Theaterwereld moet

Meer dan de helft van de theaterorganisaties heeft geen marketingplan. Dat kan theaters en toneelgezelschappen opbreken, nu de overheid de subsidiekraan steeds verder dichtdraait. 'De sector zou beter kunnen renderen; men laat mogelijkheden liggen.'

door Lia Thorborg

■ De regering kondigde op Prinsjesdag aan 19 miljoen euro te bezuinigen op haar kunstbegroting. Hoewel dat bedrag tijdens de Algemene Beschouwingen vlot werd gehalveerd, staat vast dat de geldstroom (392 miljoen euro) voor de culturele sector in de toekomst eerder zal afnemen dan groeien. Niet alleen de scheppende krachten zien hun middelen slinken. Ook de podia hebben te lijden onder teruglopende financiering, in hun geval door de gemeentelijke overheden. In haar jaarverslag schrijft de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) dat daardoor professionele podiumkunsten onder meer (dreigen te) verdwijnen in Leeuwarden, Hilversum, Tilburg, Zevenaar, Vught en Ede.

Zodra de overheid de geldkraan enkele procenten toedraait, vallen er slachtoffers. Staatssecretaris Medy van der Laan maakt er geen geheim van dat zij af wil van haar dominante rol als financier van de sector. In *de Volkskrant* van 22 september jongstleden verbaast zij zich over de "enorme oriëntatie" op de staatssecretaris. Een week later meldt ze te werken aan een nieuwe subsidiesystematiek, waarin 'cultureel ondernemerschap' zal worden beloond.

Stelletje onbenullen

Dat laatste moet Arjen Barel als muziek in de oren klinken. "De sector zou veel beter kunnen renderen. Men laat mogelijkheden liggen." De directeur van Bureau Barel, dat zich bezighoudt met marketing en zakelijke dienstverlening in de culturele sector, gooide afgelopen zomer een knuppeltje in het hoenderhok van de theaterwereld. Samen met Esther Lagendijk, oud-hoofd publiciteit en marketing van Huis en Festival a/d Werf in Utrecht, schreef de Amsterdammer het boekje *Theater & Marketing, Spanning & Sensatie*. Dat schetst op basis van onderzoek onder 51 theaters en 26 gezelschappen een treurig beeld. Meer dan de helft van de theaterorganisaties heeft geen marketingplan. En zelfs waar dat wel het geval is, kijkt men niet verder dan één jaar.

Van marketingbeleid is dus nauwelijks sprake. En er zijn meer knelpunten. De kennis van de laag ingeschaalde marketingmedewerkers schiet tekort. Vaak wordt marketing met promotie verward. Ook faalt de communicatie tussen de leveranciers (toneelgezelschappen) en de distributeurs (theaters), waardoor vooral complexe voorstellingen onvoldoende publiek trekken.

Heftige reacties volgden, vooral toen Barel zich in een interview met *Adformatie* nog iets feller uitliet: "Dat je met meer publiek in de zaal meer opbrengsten genereert, snappen velen nog altijd niet."

'*Who the hell is Arjen Barel!*', schreef de directeur van het Bureau Promotie Podiumkunsten, Yolande Melsert, verontwaardigd in een ingezonden brief. Ook de gezamenlijke marketingmedewerkers van de hoofdstedelijke theaters toonden zich beledigd: 'De indruk wordt gewekt dat de hele sector bestaat uit een stelletje onbenullen die hun best doen, maar geen sjoegje hebben van wat marketing betekent.'

Barel incasseert, maar zegt: "De kunstwereld is tamelijk in zichzelf gekeerd, men kijkt vooral elkaar. Als de subsidiestroom vermindert en eigen inkomsten moeten worden verworven, zal een aantal het niet redden. Wij zijn echt niet de enigen die vinden dat de marketing beter moet worden aangepakt. Er is een generatie in de sector opgestaan van begin-dertigers. Nieuwe realisten, opgegroeid in de jaren tachtig en opgeleid in culturele bedrijfsvoering en cultuurmanagement, die theatermarketing serieus in praktijk willen brengen. Wie de politieke ontwikkelingen volgt, beseft dat dat ook nodig is!"

Onnodig lege zalen

De geldstromen van de voornaamste financiers (gemeenten en rijksoverheid) krimpen en zetten de budgetten onder druk. Maar gaat het verder zo slecht? De jaarcijfers van de VSCD tonen aan, dat het aantal voorstellingen in 2003 met 5 procent is gestegen tot 32.000 en dat die voorstellingen werden bekeken door 5

zakelijker worden'

procent (660.000) méér bezoekers. Wettigt dat het 'noodklokje' van Barel?

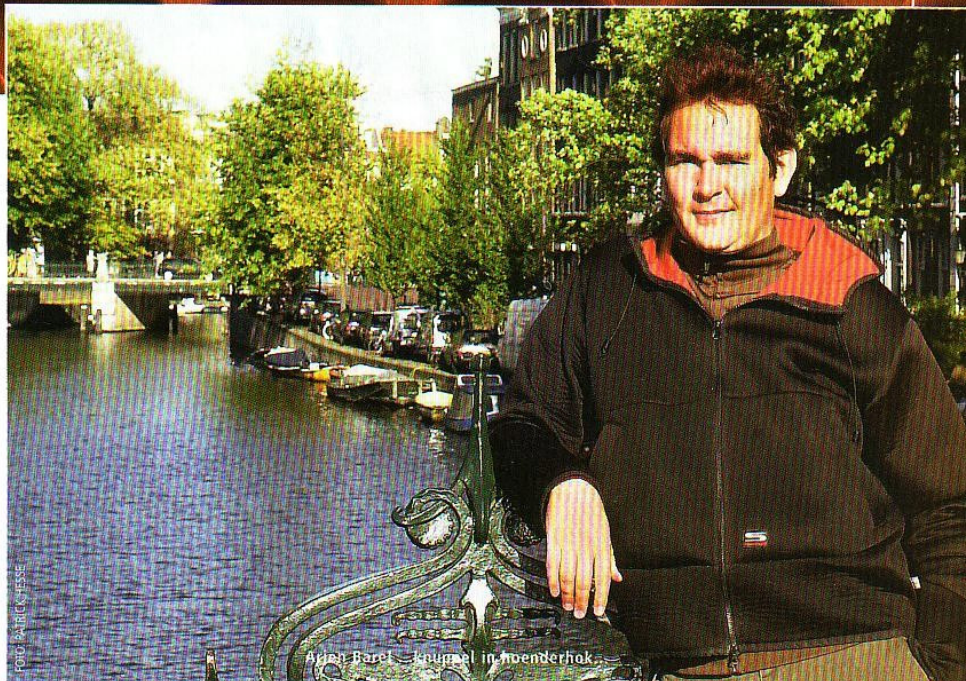
"Jawel", zegt hij. "Enerzijds kent de sector een groot aantal theaterdirecteuren, die alleen maar de smaak van het publiek volgen en in de programmering mikken op volle zalen. Dat is goed voor de exploitatie, maar slecht voor de kunstsector, want bij die podia komt serieus toneel nauwelijks binnen. Daartegenover staan de artistiek bevlogen directies en programmeurs, die wel het marginale kiezen en daarbij genoeg nemen met heel weinig publiek in de zaal. Omdat hun kennis van marketing tekortschiet, worden de juiste doelgroepen niet bereikt en blijven overal in het land onnodig zalen leeg. Onderzoek naar de samenstelling van het publiek is zeldzaam. Tijdens een workshop die ik gaf voor theaterpromotiedewerkers in Den Haag en regio, kon alleen het Nederlands Dans Theater exact aangeven hoe zijn publiek eruitzag. De rest moest er een slag naar slaan. Hoe wil je dan jezelf in de markt positioneren? Zoiets zou in het bedrijfsleven ondenkbaar zijn."

Gastvrijheid

(Bijna) lege zalen? Cabaret, kleinkunst, musical, opera en populaire muziek hebben er geen last van. Veelvuldige aandacht op televisie genereert zoveel belangstelling, dat tot ver in de provincie mensen afkomen op alles wat zich cabaretier noemt. Maar toneel, dans en klassieke muziek trekken aanzienlijk minder toeschouwers. Van de toneelvoorstellingen bijvoorbeeld is in 2003 slechts 14 procent voor een uitverkocht huis gespeeld.

"Het is echt jammer", aldus Barel, die theaterwetenschappen studeerde en met zijn bureau ook als producent optreedt. "Er zijn prachtige voorstellingen, waarbij maar enkele tientallen mensen in de zaal zitten. Zelfs als het gaat om grote namen. Met wat slimmere marketing kan dat waarschijnlijk beter."

Marketing is niet alleen het vinden van de potentieel geïnteresseerde toeschouwer. Ook de prijs van de kaartjes, de afhan-



deling bij de kassa, het drankje in de foyer en de gastvrijheid van het personeel zijn er deel van. Barel: "Een degelijk marketingbeleid begint met een *mission statement*: wat doe je, waarom en voor wie, en hoe wil je dat uitvoeren. Vervolgens moet die doelstelling worden vertaald naar alle onderdelen van de organisatie. Marketing heeft niet altijd met geld te maken, maar wel met de wens om publiek te bereiken en om de klant op elk moment kwaliteit te bieden. Dat geldt voor de gezelschappen én de podia. Theaters die goed lopen, slagen erin de toeschouwers met een integrale aanpak een complete avond uit te leveren. Maar in hoeveel schouwburgen kun je in de pauze een lekkere cappuccino drinken?"

Van der Laan gaat cultureel ondernemerschap aanmoedigen; Barel pleit voor opwaardering van marketing binnen de organisaties. Hoe gerechtvaardigd is de vrees dat een grotere zakelijkheid afbreuk zal doen aan het artistieke product? Barel: "Realisme en zakelijkheid zijn noodzaak om de kunst overeind te houden. We hoeven het heus niet helemaal zonder subsidie te doen, er wordt alleen wat meer publieksgerichtheid gevraagd. Wat is daar mis mee? Toegankelijkheid, doelgroepenmarketing en goed verzorgde voorstellingen betekenen toch niet dat we als theatermakers onze ziel verkopen?" ◀