

‘Hè ja, laten we naar het museum gaan!’

Wat wil het museumpubliek zien, en hoe krijg je het binnen?

Marketing is voor musea de laatste decennia van groot belang. Hoe krijg je onwennig publiek het museum in, en – belangrijker nog – hoe zorg je dat het niet bij die ene keer blijft?

Sinds de jaren tachtig zijn de musea steeds meer overgegaan tot verdergaande professionalisering van hun activiteiten. De museale taken spitsten zich toe op de aanwezigheid van voorwerpen (verzamelen, wetenschappelijk onderzoek, conservering en restauratie) en de presentatie daarvan. In de loop der tijd is het accent van het eerste verschoven naar het tweede.

Het cultuurbeleid van de overheid richt zich sedert twee decennia op de participatie van het niet-reguliere publiek. Ook in museale kringen wordt sinds de jaren negentig steeds meer gesproken over het stimuleren van het bezoek aan musea door de communicatieve inspanningen te richten op mensen die weinig of niet in musea komen. Marktwerking is een sleutelbegrip geworden. Marketing deed zijn intrede. Musea pogen hun ‘doelgroepen’ actief te werven en te binden – het wezenskenmerk van marketing – door het genereren van publiciteit en allerlei vormen van promotie.

Het is echter een kleine groep mensen die verreweg de meeste museumbezoeken aflegt: volgens het CBS gaat slechts veertien procent van de Nederlanders meer dan tweemaal per jaar naar het museum. Bovendien is er naast het traditionele onderscheid tussen de hoog- en de laagopgeleiden, de laatste jaren sprake van een steeds duidelijker wordende scheidslijn tussen generaties.¹

Marketingbeleid staat of valt met een grondig en systematisch onderzoek naar de kenmerken, wensen en behoeften van actuele en potentiële klanten – onderzoek naar keuzeprocessen – en van de maatschappelijke trends die daarop van invloed zijn.² Zulk onderzoek moet voortdurend gekoppeld worden aan een interne analyse van de sterke en zwakke punten van de betreffende organisatie. Op basis van deze analyses kan vervolgens de marketingstrategie worden vastgesteld, waarbij de keuzen in de productontwikkeling, de marktsegmentatie en de positionering van de organisatie centraal staan. Daaruit wordt het marketingbeleid ontwikkeld, waarbij marketinginstrumenten als promotie, publiciteit en prijsacties worden afgestemd op de gekozen doelgroepen.³

Onervaren bezoekers Wat wil het publiek nu eigenlijk? De kans die vraag te bestuderen bood het onderzoeks- en communicatieproject dat drie jaar geleden in

Slechts veertien procent van de Nederlanders gaat meer dan tweemaal per jaar naar het museum

het Frans Halsmuseum te Haarlem heeft plaatsgevonden.⁴ In dit project werd publiek actief betrokken bij het bepalen van de communicatiestrategie. In samenwerking met het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen werd de tentoonstelling **Kinderen op hun mooist. Het kinderportret in de Nederlanden 1500 – 1700** georganiseerd. Topstukken uit binnen- en buitenlandse collecties waren bijeengebracht.⁵

Met deze tentoonstelling richtten beide musea zich, naast het reguliere museumpubliek geïnteresseerd in presentaties van oude kunst, nadrukkelijk op ‘de onervaren museumbezoeker’: personen die minder dan drie keer per jaar naar een museum gaan met een gemiddelde of beneden-gemiddelde opleiding in de leeftijdscategorie tussen de veertig en zeventig jaar, en dan met name echtparen.

Het onderzoek was een initiatief van Michiel Kersten (hoofd Publiekszaken Frans Halsmuseum) en Arnoud Odding (extern projectleider van de tentoonstelling). De afdeling Kunst- en cultuurwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam kreeg de opdracht een onderzoeksproject op te zetten en uit te voeren.⁶ Een voortdurende uitwisseling van ideeën, hypotheses en onderzoeksresultaten had tot doel manieren te vinden om onervaren museumbezoekers te enthousiasmeren voor **Kinderen op hun mooist**. Uitgangspunt waren de vragen: hoe interesseer je nieuwe publieksgroepen voor museale presentaties en hoe begeleid je deze groepen op een wijze die hen aanspreekt, opdat herhalingsbezoek wordt bevorderd en ook nieuw publiek uit de eigen omgeving wordt gestimuleerd? Het VSB Fonds financierde het project.⁷

Het onderzoeksproject omvatte drie delen. Eerst vond een explorerend onderzoek plaats tijdens de ontwerpfasen van de tentoonstelling. Het doel was om op grond van onderzoek aanbevelingen te formuleren die konden worden gebruikt voor de communicatiestrategie, voordat de tentoonstelling gestalte kreeg. Het tweede deel van het onderzoek bestond uit het testen van de communicatie- en publieksbegeleidende middelen. In deze twee fasen zijn stellingen ontwikkeld die een rol hebben gespeeld in de communicatiestrategie van de tentoonstelling. Hieruit werden vervolgens vragen voor het publieksonderzoek gedestilleerd. De laatste fase, het toetsende deel, bestond uit een enquête, interviews en observaties, vooral gericht op de onervaren museumbezoekers.

De bevindingen uit het eerste, explorerende deel werden in een ‘brainstormsessie’ bediscussieerd en omgezet in zestien stellingen, die zeker ook voor toekomstige tentoonstellingsprojecten bruikbaar zijn. [zie kader op pagina 74]

Op basis van de verzamelde gegevens in de eerste onderzoeksfasen zijn publiciteitsmiddelen en -instrumenten voor de publieksbegeleiding ontwikkeld, met een nadruk op de specifieke situatie van de tentoonstelling. Vervolgens zijn deze communicatie- en publieksbegeleidende middelen in twee groepsgesprekken getest op respondenten uit de doelgroep: de onervaren museumbezoeker met een gemiddelde of lagere opleiding, ouder dan veertig.

De respondenten voor de groepsgesprekken zijn geworven in Haarlem. Op

**Niet-reguliere
museumbezoekers
hebben een negatief
beeld van musea: ze
noemen ze 'muf',
'stoffig' en 'statisch'**

verschillende dagen werden personen in het centrum rondom de Grote Markt aangesproken met de vraag of ze wel eens een museum bezochten; de weinig frequente bezoekers kregen een uitnodiging om deel te nemen aan een groepsge-sprek. Twintig onervaren museumbezoekers in de leeftijd van veertig tot en met zeventig waren uiteindelijk bereid mee te werken aan de gesprekken. De toegepaste wervingsmethode is geslaagd te noemen: de gerekruteerde respondenten waren goed voorbereid en kwamen met een enthousiaste, coöperatieve houding naar de sessies. Ze kregen als dank een VVV-bon en een uitnodiging voor de opening van de tentoonstelling.⁸

Tijdens de groepsdiscussies kwam allereerst het museumbezoek in het algemeen aan de orde. Meerdere respondenten bleken een negatief beeld van musea te hebben. Termen als 'muf', 'stoffig' en 'statisch' vielen verschillende keren. Wonderlijk genoeg zeiden diezelfde mensen dat ze naar het museum komen voor de rust – drukte wordt als storend ervaren. Wat maakt een rustig museumbezoek toch spannend en niet stoffig? Hoe los je deze tegenstelling op? De aantrekkingskracht van een museum blijkt afhankelijk van de affiniteit en het referentiekader van de potentiële bezoeker en daarop dient een marketingcampagne in te spelen.⁹

Intrigerende teksten Het belangrijkste onderwerp voor de groepsdiscussies was de toetsing van de communicatie-instrumenten. De genodigden kregen een variëteit aan communicatiemiddelen – affiches en advertenties bedoeld voor dagbladen – voorgelegd om daarop commentaar te leveren.

Welke afbeelding viel het meest in de smaak bij de panelleden en was het meest geschikt als poster om de tentoonstelling te promoten? Twee afbeeldingen bleken duidelijk de voorkeur te genieten – de afdeling publiciteit van het museum heeft deze bevindingen ter harte genomen en liet beide afbeeldingen een prominente rol spelen in de publiciteit, op de affiches en in de advertenties.¹⁰ Een andere vraag die de panelleden kregen voorgelegd, was welke teksten met bijbehorende afbeeldingen zij afgedrukt wilden zien in de landelijke dagbladen. Deze teksten waren speciaal voor dit deel van het publieksonderzoek door communicatieadviseur Paul Mertz ontwikkeld. Elke afbeelding was op drie verschillende manieren beschreven: stijl en informatie waren telkens anders en waren ingegeven door de in de eerste onderzoeksfase ontwikkelde stellingen. De keuze varieerde van: 'unieke, kwalitatief hoogwaardige tentoonstelling', 'vertederend kind', tot 'uitje in een monumentale plaats'. De respondenten prefereerden een korte, intrigerende tekst met veel informatie.¹¹

De respondenten testten en beoordeelden ook varianten van begeleidende tekstbordjes bij de schilderijen en van gesproken teksten voor de audiotour. Zij bleken allergisch voor betuttelende teksten – ze willen serieus genomen worden. Ook de droge beschrijvingen van kledij en kostuums vielen niet in de smaak. Ze bleken vooral geïnteresseerd in concrete, relevante, functionele informatie.

De opmerkingen en reacties van de respondenten hebben mede de keuze bepaald



kinderportret Cornelia Vos

van de communicatiemiddelen (advertenties, affiches, formules voor arrangementen, de gebruikte media) en de instrumenten voor de publieksbegeleiding (de begeleidende teksten voor de bordjes bij de schilderijen en gesproken teksten voor de audiotour). Ook zijn de zestien stellingen nader gepreciseerd; ze vormden de opmaat voor de opzet, uitwerking en analyse van het toetsende deel.

Het doel van het publieksonderzoek was, na te gaan in hoeverre de beoogde doelgroep op de tentoonstelling was afgekomen en hoe interne en externe communicatiemiddelen werden gewaardeerd. De nadruk lag op het Frans Halsmuseum, waar op basis van het geschatte aantal bezoekers (veertigduizend) een steekproefomvang van 385 respondenten werd gekozen. Uiteindelijk werd besloten ook in het Museum voor Schone Kunsten in Antwerpen een kleine steekproef te houden (n=193). De enquêtes werden gehouden op verschillende dagen in de week en, ook in het weekend, verdeeld over de maanden van de tentoonstelling. De ondervraagden werden aselekt benaderd: elke derde bezoeker van de tentoonstelling werd gevraagd aan de enquête mee te werken. Naast deze kwantitatieve onderzoeksmethode zijn in het Frans Halsmuseum diverse onervaren museumbezoekers door middel van interviews nader ondervraagd. Ook werden in deze fase verschillende bezoekers in de tentoonstelling in Haarlem geobserveerd. Op deze wijze werd er een – indicatief – beeld gekregen van het kijk- en leesgedrag van bezoekers. De geobserveerde bezoekers lazen in het begin van de expositie uitgebreid, maar ook daar al sloegen ze vrij veel tekstbordjes over. De bezoekers lazen gemiddeld in ieder geval de helft van de aangeboden teksten. Oudere bezoekers lazen meer dan jongere, vrouwen meer dan mannen.

Twee keer zoveel vrouwen als mannen bezochten de tentoonstelling, een uitkomst die overeenkomt met het landelijke beeld. Het doel in het communicatiebeleid om ouderen aan te trekken, is zonder meer bereikt. Het Frans Halsmuseum heeft relatief veel bezoekers getrokken van 55 jaar en ouder. In Antwerpen is dit leeftijdscohort eveneens de grootste groep. Deze gemiddelden zijn in vergelijking met ander publieksonderzoek betrekkelijk hoog.¹² De tentoonstelling trok – volgens verwachting – relatief weinig jongeren.

Vrouwen zijn belangrijk Bijna de helft van de respondenten in Haarlem gaat drie tot zes keer per jaar naar een museum. Dertien procent bezoekt minder dan drie keer per jaar een museum. Dit was een belangrijke doelgroep in het communicatiebeleid. De ambitie om onervaren museumbezoekers te trekken, is zelfs overstegen, want in Haarlem blijkt dat eenderde van de ondervraagde bezoekers naar aanleiding van deze tentoonstelling voor het eerst het Frans Halsmuseum bezocht. In het Museum voor Schone Kunsten kwam eenvijfde van de ondervraagden voor het eerst.

Vrouwen zijn, zoals vaak uit marketingliteratuur blijkt, als intermediair veel belangrijker dan mannen. Het is dus verstandig de marketingstrategie op vrouwen te richten. Recensies in een landelijk dagblad of tijdschrift werden het meest genoemd als informatiebron die de bezoekers vooral heeft overgehaald om de tentoonstelling te bezoeken.

Zoals in bijna ieder publieksonderzoek werd ook de informatie van vrienden, kennissen of familie – de mond-tot-mondreclame – vaak genoemd als doorslag-

Recensies in een landelijk dagblad of tijdschrift zijn de belangrijkste informatiebron die bezoekers overhaalt om de tentoonstelling te bezoeken

gevende bron (bijna eenderde). Daarop volgen de affiches en de advertenties in kranten en tijdschriften, en de agenda in een landelijk dagblad of tijdschrift.

Het onderwerp kinderen was het belangrijkste motief om de tentoonstelling te bezoeken. **Kinderen op hun mooist** werd zowel op inhoud als vorm erg hoog gewaardeerd, zowel in Haarlem als in Antwerpen. Geen enkel onderdeel werd negatief beoordeeld. Ook de routeaanduiding en de teksten bij de schilderijen werden duidelijk gevonden.

De tentoonstelling was een groot succes, zowel in Haarlem als in Antwerpen. In het Frans Halsmuseum kwam uiteindelijk bijna twee keer zoveel publiek als verwacht (77.000 toeschouwers), waaronder rond de tienduizend onervaren bezoekers. Het begeleidende onderzoeks- en communicatieproject heeft daarbij een cruciale rol gespeeld. De methodiek was nieuw in de consistentie en zorgvuldigheid van aanpak: voortdurend werden ideeën, hypotheses en onderzoeksresultaten uitgewisseld en vertaald in stellingen. Het – potentiële – publiek toetste van tevoren verschillende communicatiemiddelen, om zo te komen tot algemene aanbevelingen voor de communicatieaanpak bij de tentoonstelling. De zestien geformuleerde stellingen kunnen gelden als toetssteen bij toekomstige tentoonstellingsprojecten. Met dit soort onderzoeken kunnen keuzes vergeleken, getoetst en geobjectiveerd worden, resulterend in lijstjes met **do's en dont's** voor de communicatieaanpak van verschillende soorten tentoonstellingen. Daartoe is met dit project een eerste aanzet gegeven. Een denktank van beoogd publiek, in dit geval van onervaren museumbezoekers, die meebeeslist over de communicatiestrategie – niet over de inhoud – loont absoluut de moeite.

Dos Elshout is docent Cultuurbeleid en Onderzoek bij de afdeling Kunst- en Cultuurwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam.

Ik dank Bram Kempers, Karin Klooster, Arnoud Odding en Barbara Weenink voor hun verhelderende commentaar bij dit artikel.



Rode Salon Huis Zypendaal

- 1 Nespoli Tiziana, en Arnoud Odding (2004) Het Gedroomde Museum. Den Haag, O dubbel d, 104-105.
- 2 Zie onder meer Miranda Boorsma (1998) Kunstmarketing. Hoe marketing kan bijdragen aan het maatschappelijk functioneren van kunst, in het bijzonder van toneelkunst in Nederland. Amsterdam, Boekmanstudies; Frits de Leeuw (2000) 'Hoe word je goed in museummarketing?' In: Boekmancahier 45; Reyer van der Vlugt (2001) Marketing van kunst en cultuur. Het publiek bestaat niet. Deventer, Kluwer.
- 3 Frits de Leeuw, idem; 305.
- 4 Zie ook: Chris Reinewald (2003/4) 'Beter mikken op de doelgroep'. In: Museumvisie, 44-45.
- 5 De tentoonstelling was respectievelijk van 7 oktober tot 31 december 2000 in Haarlem en van 21 januari tot en met 22 april 2001 in Antwerpen.
- 6 Als klankbord voor de onderzoekers fungeerde een begeleidingscommissie bestaande uit projectleider Arnoud Odding

- (directeur van projectorganisatie O dubbel d te Den Haag), Letty Ranshuysen (onderzoeker cultuurdeelname te Rotterdam), Pom Verhoeff en Michiel Kersten (publiciteit Frans Halsmuseum) en Siska Beelen (communicatie en educatie Museum voor Schone Kunsten). Het onderzoek werd opgezet en gecoacht door Dos Elshout onder supervisie van Bram Kempers, en uitgevoerd door collega's Barbara Weenink (betrokken bij alle fases van het project), Lara Rense (opzet en uitwerking van het publieksonderzoek), Marie Claire Melzer (voorbereidend onderzoek) en studenten (veldwerk).
- 7 Voor een uitgebreide rapportage, zie D. Elshout (2001) Tentoonstelling kinderen op hun mooist. Het kinderportret in de Nederlanden 1500-1700. Communicatie- en publieksonderzoek. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam.
 - 8 De meeste deelnemers zag ik bij de opening weer. Ze merkten trots op dat tijdens de groepsdiscussies geuite suggesties inder-

- daad terug te vinden waren in het communicatiemateriaal. Enkelens kochten zelfs de catalogus.
- 9 Zoals in de stellingen 8 en 10 geopperd wordt.
 - 10 Magdalena de Vos met haar rode jurkje van Cornelis de Vos en het jongetje met de valk van Jacob Gerritsz. Cuyp.
 - 11 De deelnemers weerspraken stelling 13, dat een hoofdboodschap per tekst geprefereerd wordt. Gevarieerde informatie in een samenhangend betoog blijkt de voorkeur te hebben.
 - 12 Vergelijk bijvoorbeeld J. de Haan (1997) Het gedeelde erfgoed. Rijswijk, SCP, 41; L. Ranshuysen (1997) De burenen binnenhalen. Regionaal publieksonderzoek Musea Zuid-Kennemerland. Rotterdam; en recenter L. Ranshuysen (2003) Publieksonderzoek 'De vier jaargetijden' in 's-Hertogenbosch en Leuven. Rotterdam. In het publieksonderzoek in het Frans Halsmuseum van Ranshuysen in 1997 bleek de gemiddelde leeftijd 48 jaar.

Hoe bereik je de onervaren museumbezoeker van boven de veertig?

A. Stellingen die van invloed zijn op de te kiezen media:

1. De doelgroep wordt vooral bereikt via de vrouw.
2. Het heeft weinig zin om te proberen onervaren museumbezoekers van buiten de regio op individuele basis naar het museum te lokken. Kies dus voor lokale en regionale media als je onervaren individuele bezoekers wilt trekken. Voor groepsbezoek telt dit veel minder.
3. Voor het bereik van doelgroepen in de regio zijn met name laagdrempelige, regionale media geschikt.
4. Een goede zichtbaarheid van de tentoonstelling in de eigen stad en de eigen regio loont altijd de moeite.
5. Het veelvuldig herhalen van een reclameboodschap is effectief (liever investeren in veel kleine reclameboodschappen dan in één grote, dure reclamespot).
6. Bij beperkt budget kun je beter investeren in vrije publiciteit dan in betaalde publiciteit.
7. Nieuwe media hebben voor het bereik van deze doelgroep (voorlopig) weinig impact.

B. Stellingen die met de vorm en de inhoud van de boodschap te maken hebben:

8. Voor het bereik van de doelgroep is het belangrijk aanknopingspunten te zoeken binnen het eigen referentiekader.
9. Topkwaliteit van de kunstwerken en/of het unieke karakter van de tentoonstelling blijven altijd de belangrijkste verkoopargumenten.
10. De mate waarin mensen aangetrokken worden door het onderwerp (in dit geval dus afbeeldingen van kinderen, die zijn altijd schattig) is het belangrijkste verkoopargument, en dient dus uitgebuit te worden.
11. Lokale en regionale karakteristieken die qua sfeer in lijn liggen met de tentoonstelling dienen uitgebuit te worden in de publiciteit.
12. Het is van belang de interactiviteit tussen bezoekers en museum te stimuleren (bijvoorbeeld door multi-sensorische benadering).
13. Eén hoofdboodschap per tekst.
14. Het testen van de verwachtingen die de bezoeker heeft bij zijn tocht door het museum loont de moeite (routeaanduiding, beteksting op de wand, et cetera).

C. Stellingen die met extra incentives te maken hebben:

15. De doelgroep is ontvankelijk voor reis-/dagarrangementen.
16. Flankerende diensten en randactiviteiten zijn belangrijk om de totaalervaring te optimaliseren.



Ontwerp Stedelijk Museum Diederik

Ron Kaal

Het nieuwe museum

Ruimte voor improvisatie

Als een museum, volgens de omschrijving van Robert Harbison in *Eccentric Spaces*, allereerst een verzamelplaats van voorwerpen is, dan zijn de twee uiterste definities daarvan die van warenhuis en kerkhof. Voor de Tweede Wereldoorlog was een museum vooral een kerkhof, een aaneenschakeling van stille, donkere ruimten waar de restanten van een roemrijk verleden werden geconserveerd en bestudeerd door kenners en kunstenaars. Pas na de oorlog veranderde het museum in het warenhuis van het heden, waarin het tonen belangrijker werd dan het bewaren. Het museum had nog wel een collectie waarin het verleden werd bewaard (hoe recent ook), maar ging steeds meer functioneren als een toonzaal van actuele kunst.

Het museum van de twintigste eeuw is een negentiende-eeuwse uitvinding. Het kent een plattegrond die is afgeleid van tempel of basiliek met symmetrische vleugels gebouwd rond binnenhoven en zalen en kabinetten met bovenlicht en zijlicht. Bovenlicht voor de schilderijen, zijlicht voor de sculpturen. Hoewel oorspronkelijk gebouwd als bewaarplaatsen van collecties uit de negentiende eeuw en ouder, bleken de gebouwen ook heel geschikt voor de nieuwe tijd. De avant-garde van begin twintigste eeuw haalde van alles overhoop, maar in fysieke zin veranderde er maar weinig. Ook de nieuwe kunst bestond uit ezelschilderijen en sculpturen niet meer dan manshoog.

Na de Tweede Wereldoorlog werden de interieurs enigszins aangepast aan het uiterlijk van de moderniteit – decoratie werd verwijderd, muren werden witgeschilderd – maar wezenlijk veranderde er weinig. De nieuwe kunst werd

getoond in een oud jasje. Zalen en kabinetten van het twintigste-eeuwse museum vormden een didactisch parcours waarin chronologisch het verhaal van de moderne kunst werd verteld. Geboorte, ontwikkeling en hoogtepunt.

Het museum van de eenentwintigste eeuw is een twintigste-eeuwse uitvinding. Het is het museum van de doorbroken chronologie, van de flexibele ruimten, van dwarsverbanden. Toen het idee van de lineaire ontwikkeling, van een steeds grotere zuivering, een illusie was gebleken, was de voorhoede in het slop geraakt. Er was wel een chronologie, maar geen 'ontwikkeling'. Het darwinistische model voldoet niet. Er is geen sprake van een opeenvolging van inventies en stijlen, waarbij het nieuwe een verbetering is van het oude. Vooruitgang in de kunst bestaat niet; alles bestaat naast elkaar.

Daarbij waren kunstenaars vanaf de jaren zestig welbewust kunst voor het museum gaan maken. De formaten van **colourfield painting**, **Popart** en **minimal art** waren op de dimensies van museumzalen toegesneden; voor de gemiddelde huiskamer was deze kunst ongeschikt. Voortaan was het museum de maatstaf: niet alleen in kwalitatieve zin (kunst is wat het museum toont), maar ook in kwantitatieve zin (kunst is wat in het museum past). Het klassieke museum met zijn vaste maten voor zalen en kabinetten moest worden ingeruild voor het museum zonder muren, een flexibele ruimte, waarvan de architectuur kan worden aangepast aan de kunst.

De kunst aan het begin van de eenentwintigste eeuw is de kunst van nieuwe materialen en technieken, de kunst van installaties en video. Het probleem is niet langer: bovenlicht of