

Anita Twaalfhoven
is redacteur van *Boekman* en
stafmedewerker van de Boekman-
stichting

Hoe trekt hij potentiële klanten over de streep om zo'n bedrag neer te tellen? 'Het is belangrijk om betrouwbare namen aan je te verbinden, die doen immers niet mee als het plan niet deugt. Christiaan Jörg zit in de adviesraad en ik ben in gesprek met Rick van der Ploeg. Bovendien staat de bank Credit Suisse, die met ons in zee is gegaan, bekend als bijzonder degelijk.'

Millenaar heeft nu negen medewerkers in dienst, van wie zeven kunsthistorici. Maar hij wil ook conservatoren uit de museale wereld aantrekken. De reacties uit die wereld op zijn initiatief zijn echter wisselend. 'Museum-directeuren willen soms niet met mij praten, vanuit een bepaalde weerzin tegen een commer-

ciële aanpak die mij bevreemdt. De kunstwereld is een publieke sector en daarmee in zekere zin ook een artificiële wereld. Het is ook vaak een circuit dat zichzelf in stand houdt, met galeries die alleen aan musea en andere verzamelaars willen verkopen. Overigens lijkt deze weerstand in het buitenland kleiner, waar gerenommeerde musea uit zichzelf contact met mij opnemen.' Houses of Art bestaat nu ruim een jaar, een korte periode om zo veel initiatieven uit de grond te stampen. Is hij hier zelf verbaasd over? 'Voor de kunstwereld is het snel', zegt hij. 'Maar in de zakenwereld is het heel gewoon.'

www.housesofart.com

[advertentie]



HORIZONT

ÄR LITTERATURTIDSKRIFTEN som står med ett ben på båda sidorna av Bottenviken och kisar mot Svenskfinland, Norden, de sju haven. Unik tvålandstidskrift med en redaktör i Svenskfinland, en i Sverige.

DENNA GÅNG landstiger vi i Nederländerna och Belgium! Essäer och kritik om, och översättningar av Cees Nooteboom, Hugo Claus, Harry Mulisch, Judith Herzberg, Anna Enquist, Remco Campert, Gerrit Kouwenaar, Miriam Van hee, ++++++++ m.m.

THE WORLD SPINS TO IT'S COHESION

HORIZONT is a Nordic literary quarterly, produced binationally in Finland and Sweden. Always on the move: this time disembarking in the Netherlands and Belgium. Essays on and translations (into Swedish) of Cees Nooteboom, Hugo Claus, Harry Mulisch, Judith Herzberg, Anna Enquist, Remco Campert, Gerrit Kouwenaar, Miriam Van hee, ++++++++

De consument als coproducent van kunst

Miranda Boorsma Tot voor kort hebben onderzoekers nauwelijks pogingen ondernomen om bruggen te slaan tussen kunstfilosofische beschouwingen en marketingconcepten. Volgens nieuwe inzichten vervullen kunstconsumenten een coproductieve rol in het totale kunstproces, die even waardevol is als de rol van kunstenaars.

Publieke discussies over kunst en markt gaan tegenwoordig vaak over de vermindering of afschaffing van de kunstsubsiëring. De voorstanders van meer marktwerking laten zich vaak kritisch uit over de aard van het gesubsidieerde aanbod. Als gevolg van overheidssteun zou het onvoldoende aansluiting vinden bij de behoeften van de samenleving. Ze onderbouwen dit door te wijzen op de relatief lage bezoekersaantallen, meestal vergezeld van voorbeelden van cultuuruitingen die zonder overheidssteun tot stand zijn gekomen en aan publieke belangstelling geen gebrek hebben. De musicalindustrie van Joop van den Ende dient in dit opzicht vaak als voorbeeld voor het gesubsidieerde theater. Hoewel deze bewijsvoering circulaire trekken vertoont en er bovendien appels met peren worden vergeleken, kost het de verdedigers van cultuursubsidies moeite om hier weerwoord op te geven. Het vergt veel tijd en nuance om uit te leggen wat de maatschappelijke waarde is

van de kunsten, wat het verschil is tussen de kunsten en andere cultuur- of vrijetijdsproducten en waarom marktprincipes niet zonder meer losgelaten kunnen worden op het kunstleven.¹

De subsidiëringkwestie vormt slechts één kant van de marktproblematiek. Minstens zo belangrijk is de vraag hoe de publieke belangstelling voor het minder gangbare, artistiek uitdagende kunstaanbod kan worden vergroot, zonder de aard van het aanbod en de overheidssteun onmiddellijk ter discussie te stellen. Deze kant van de zaak wordt te gemakkelijk als een gepasseerd station gezien. Ook verdienen de marketinginspanningen – gelukt of niet – die kunstorganisaties de afgelopen jaren hebben gedaan om de relatie met de markt te versterken, een meer serieuze evaluatie.

Klantgericht denken

Sinds de jaren tachtig is de marketingfunctie in kunstorganisaties in rap tempo geprofessio-

naliseerd. Parallel daarmee is ook de wetenschappelijke belangstelling voor kunstmarketing sterk gegroeid. Kunstmarketing heeft zich in de afgelopen 25 jaar ontwikkeld tot een volwaardige managementdiscipline en een volwassen wetenschapsgebied (Rentschler 2002). Rentschler signaleert in deze academische belangstelling een omslagpunt aan het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw. Eerst werd marketing vooral gezien als een nuttig instrument om de kunstdeelnemers te bevorderen. Daarna kwam de nadruk te liggen op kunstmarketing als een managementvisie en langetermijnstrategie.

Belangrijke publicaties die dit omslagpunt markeren zijn Kotler en Scheff (1997), Kotler en Kotler (1998) en Colbert et al. (2001). Zij betogen dat kunstorganisaties een klantgerichte organisatiecultuur moeten ontwikkelen en voortdurend bezig moeten zijn met de vraag hoe de organisatie – binnen de grenzen van de artistieke missie – zo veel mogelijk waarde voor klanten ('customer value') kan creëren. De autonomie van het kunstproduct is in deze optiek nog steeds een onaantastbaar gegeven. Kunstmanagers moeten waarden toevoegen die het kunstproduct aantrekkelijk(er) maken voor de markt en waarmee de organisatie klanten voor langere tijd aan zich kan binden. Dit vergt systematisch onderzoek naar de wensen, behoeften en tevredenheid van het publiek. En de hele organisatie moet gebruikmaken van deze informatie. Onder de wetenschappers die zich hiermee bezighouden, bestaat voor deze gedachtegang – die wordt aangeduid als het 'klantwaardeconcept' – een breed draagvlak. Er zijn echter ook kritische geluiden. Sommigen vinden dat dit principe op de lange termijn onherroepelijk leidt tot artistieke concessies en uitmond in een veilig, klantgericht kunstaanbod waar het publiek niet op zit te wachten (zie bijv. Nielsen 2003, Caust 2003).

Beeld: VandenEnde Foundation



Ook in de praktijk hebben kunstinstellingen veel moeite met de implementatie van marketingprincipes. Het creëren van een organisatiecultuur die zowel publieksgericht als kunstgericht is, lijkt praktisch onmogelijk. Dit neemt niet weg dat de meeste kunstorganisaties marketing wel als een belangrijke managementtaak beschouwen. Met name de (middel)grote instellingen beschikken over een marketingafdeling of hebben één of meer medewerkers met marketingtaken. Ondanks hun kennis en opleiding komt de ontwikkeling van een klantgerichte langetermijnstrategie niet of nauwelijks van de grond. De kloof tussen theorie en praktijk is groot en heeft volgens de critici een fundamenteel karakter.

Is het überhaupt mogelijk om artistieke ambities met klantgerichtheid te combineren in een overkoepelende strategische visie en hoe dient daar dan vorm aan te worden gegeven?

Spanningsveld

Kunstinstellingen vallen grofweg in twee groepen uiteen: organisaties die hun eigen artistieke keuzes vooropstellen en organisaties die in de eerste plaats een functie vervullen voor een bepaald verzorgingsgebied of een bepaalde doelgroep. In de theaterwereld is deze tweedeling duidelijk aanwezig. Theaters in de grotere steden kiezen voornamelijk voor een artistieke programmering, terwijl theaters in de provincie kiezen voor een programmering die is aangepast aan het verzorgingsgebied. De eerste groep legt de prioriteit bij de kunst en neemt een eventueel gebrek aan publieke belangstelling voor lief. Voor de tweede groep is het publiek juist wel van belang en speelt de verwachte publieke belangstelling een rol bij de programmering van bepaalde voorstellingen.

Deze specifieke interpretatie van klant- of publieksgerichtheid komt niet overeen met de ideeën in standaardwerken over kunstmarketing (bijv. Kotler 1997 en Colbert 2001), maar is in de theaterpraktijk wel zeer gangbaar. Dit verklaart deels waarom 'kunstgerichte' theaters wel geïnteresseerd kunnen zijn in de toepassing van marketing als instrument, maar weinig ontvankelijk zijn voor ideeën over de ont-

wikkeling van een publieksgerichte organisatiecultuur.

Ook de museumwereld kent een spanningsveld tussen artistieke ambities en marketingprincipes. De aandacht voor de markt is er de laatste jaren sterk toegenomen, onder druk van de overheid en de prioritering van cultureel ondernemerschap en doordat de ideeën van Pine en Gilmore (1999) over de beleveniseconomie er veel weerklank vonden. Veel musea poogden

Musea veronachtzamen hun oorspronkelijke taak en lijken steeds meer op pretparken en shopping malls

hun tentoonstellingen om te bouwen tot *events* die door een hogere belevingswaarde een breder publiek zouden aanspreken. Musea probeerden meer dan theaters de recente inzichten van kunstmarketing in praktijk te brengen. Het Groninger Museum is hiervan een geslaagd voorbeeld.

De meningen over deze ontwikkelingen zijn verdeeld. De Nederlandse overheid is positief, al vindt ze dat het nog veel beter kan. Met de nota 'Bewaren om teweeg te brengen' (Laan 2005) daagt zij de musea uit nog marktgericht te worden. Vooral vanuit de kunstkritiek zijn er bezwaren. Musea zouden hun oorspronkelijke taak veronachtzamen en gaan steeds meer lijken op pretparken en *shopping malls*, terwijl ze vrijwel geen artistiek baanbrekende tentoonstellingen meer maken.² De kunstcritici lijken het eens te zijn met de stelling dat marktgerichtheid leidt tot artistieke concessies (Caust 2003 en Nielsen 2003). Het is echter de vraag of dit

verband wel zo duidelijk is. Zijn de verschuivingen binnen het collectie- en tentoonstellingsbeleid voor een belangrijk deel niet het gevolg van veranderende opvattingen over kunst en de grensvervaging tussen kunst en populaire cultuur?³

Onafhankelijke domeinen

De critici hebben deels gelijk. Het risico dat het artistieke beleid om financiële redenen van koers verandert, is altijd aanwezig. Bovendien hebben marketingbeslissingen zeker invloed op de artistieke resultaten. Dit zijn echter nog geen redenen om klantgerichtheid als strategisch concept te verwerpen. Het is namelijk wel mogelijk om kunstgerichtheid op een zinvolle manier met klantgerichtheid te integreren in een overkoepelende visie. Dit kan zelfs noodzakelijk zijn om de artistieke prestaties te optimaliseren.

De kunstwereld kreeg vooral oog voor marketingprincipes omdat ze een oplossing zocht voor de participatieproblematiek – al dan niet onder druk van de overheid – en vanwege de altijd aanwezige behoefte aan financiële middelen. Samen met de vooronderstelling van autonome kunst vormt dit de grondslag van vrijwel al het onderzoek dat de afgelopen 25 jaar is gedaan naar de mogelijkheden van kunstmarketing. Onderzoekers worstelden voortdurend met het conflict tussen de autonomie van de kunst en het klassieke marketing-idee dat het aanbod moet worden afgestemd op de wensen en behoeften van het publiek. Er zijn verschillende conceptuele oplossingen gevonden om de publieksaantallen en eigen inkomsten te vergroten, zonder de artistieke autonomie ter discussie te stellen (Lee 2005). Sterker nog, vrijwel alle publicaties benadrukken dat autonomie van het kunstwerk voorop moet staan.

Deze vooronderstelling maakt het mogelijk kunstproductie en kunstmarketing te beschouwen als onafhankelijke domeinen met hun

eigen logica en verantwoordelijkheden. Het basisidee dat de artistieke staf allereerst verantwoordelijk is voor de realisatie van de artistieke doelen en de marketingstaf voor de realisatie van de bijbehorende publieksdoelstellingen, maakt het gemakkelijk om verantwoordelijkheden en onderzoeksgebieden af te bakenen, maar deze scheiding houdt geen stand. Hedendaagse kunstfilosofische opvattingen over het relationele karakter van kunst hebben het idee van autonome kunst langzaam aan uitgehold. Kunst wordt meer en meer gezien als sterk afhankelijk van de ervaringen die zij teweegbrengt in de confrontatie met een cultuur of subcultuur (Schaeffer 1998; Shusterman 2001). Een werk is pas een kunstwerk als het in de ervaring van gebruikers als kunst werkt. Daarmee veranderde de kunstconsument van een passieve recipiënt in een actieve participant. Hij is coproducteur in het totale kunstproces en speelt een cruciale rol bij de realisatie van de artistieke doelen. Dit houdt in dat de artistieke waarde pas kan worden gerealiseerd in de confrontatie met een publiek en bovendien contextgebonden is. Deze relationele kijk op kunst impliceert dat het artistieke beleid en het marketingbeleid niet langer onafhankelijke besluitvormingsdomeinen zijn. Marketingbeslissingen hebben in deze optiek per definitie invloed op de artistieke uitkomsten en moeten dus ook bijdragen aan de optimalisering van deze uitkomsten. Kortom, de uitgangspunten van de heersende kunstmarketingtheorie moeten op basis hiervan worden herzien (Boorsma 2006).

Ruilrelatie

Het loslaten van het concept van autonome kunst heeft fundamentele consequenties voor de theorievorming over kunstmarketing. Zowel theorie als praktijk beschouwen publieksaantallen en -inkomsten als de belangrijkste doelstellingen van kunstmarketing. Bij de

overgang naar een relationeel perspectief blijven deze van belang maar zijn geen hoofd-doelstellingen meer. Marketing moet bewerkstelligen dat het publiek zijn coproductieve rol zo goed mogelijk vervult en daarmee de artistieke resultaten optimaliseren. Het gaat meer om het aantal en de aard van de artistieke ervaringen dan om het aantal bezoekers. Kunstmarketing moet gericht zijn op de optimalisering van de kunstervaringen van het publiek, in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin. De omvang van het publiek kan uiteraard wel als meetindicator worden gebruikt, mits men zich er maar van bewust is dat dat een surrogaatmaatstaf is. Van belang is om daarnaast ook te onderzoeken wat de invloed van de marketinginspanningen is op de ervaringen en de coproductieve rol van het publiek.

De keuze voor een relationeel kunstconcept heeft ook consequenties voor de mogelijkheden om een klantgerichte organisatiecultuur te ontwikkelen en het klantwaardeconcept als strategische visie te implementeren. De basis voor de klantwaardebenadering is het idee dat de relatie tussen klant en organisatie een ruilrelatie is waarbij *waarden* worden uitgewisseld. De organisatie creëert waarde voor de

klanten om hun behoeften te bevredigen. In ruil daarvoor krijgt de organisatie waarde terug – over het algemeen geld en loyaliteit – zodat zij de hoofddoelstellingen kan realiseren. Hoe meer waarde voor de klant, hoe meer waarde de organisatie daarvoor terugkrijgt. Voor de kunsten is deze gedachtegang als volgt uitgewerkt. Het brede publiek heeft relatief weinig behoefte aan kunst, of die behoefte is in ieder geval niet erg ontwikkeld. Wanneer men de

De kunstconsument veranderde van een passieve recipiënt in een actieve participant

publieksaantallen en publieksinkomsten wil verhogen, moet men dus extra waarde aan het kunstwerk toevoegen. De meest recente opvatting is dat kunstorganisaties alleen kunnen concurreren met de vermaaksindustrie wanneer zij complete belevenissen aanbieden, waarbij de klant een recreatieve, een sociale ervaring en een leerervaring kan opdoen (Kotler 1999; Rentschler 2002). Zolang publieksaantallen en publieksinkomsten de belangrijkste doelen van kunstmarketing zijn, is deze opvatting juist. Maar wanneer het faciliteren en stimuleren van de coproductieve rol van kunstconsumenten tot hoofddoel wordt verheven, is zij ontoereikend. Dit denken is te veel gebaseerd op het idee dat het bij kunstmarketing vooral gaat om een economische ruilrelatie.

Voor realisatie van de artistieke missie van een kunstorganisatie moet de klant juist een waarde leveren die niet-economisch van aard is. De consument moet een actieve bijdrage

leveren aan het kunstproces en moet zich inspannen om het kunstwerk als kunst te laten werken. Deze werking treedt op wanneer een kunstwerk het waarnemingssysteem van de kunstconsument doorbreekt en de consument uitdaagt om met creativiteit en verbeeldingskracht een nieuwe betekenis te construeren (Maanen 2004 en 2005). De coproductieve inspanningen van de kunstconsument zijn op de lange duur voor het kunstleven van grotere waarde dan de publieksinkomsten of de participatiecijfers. De economische ruilrelatie is hier veranderd in een artistieke ruilrelatie. De klant krijgt ook waarde terug voor zijn inspanningen: een artistieke ervaring. De waarde hiervan is zowel cognitief (nieuw inzicht) als emotioneel (opwinding, uitdaging, bewondering, ontroering) van aard. Volgens Frijda (1988, 373) zijn deze emoties veel rijker dan alleen plezier en vermaak. Het gaat hier om een kunstspecifieke klantwaarde.

Een klantwaardestrategie moet uitgaan van de artistieke ervaring als centrale ruil- of klantwaarde. De marketinginspanningen moeten vooral gericht zijn op het ontwikkelen van ondersteunende en aanvullende diensten die de consument helpen bij zijn coproductieve rol en die de artistieke ervaring kunnen versterken. Alleen dan kunnen klantgerichtheid en kunstgerichtheid samengebracht worden in een coherente strategische visie, met de artistieke ervaring als verbindende schakel tussen beide invalshoeken. Voorwaarde is echter wel dat de kunstconsument de artistieke ervaring als een belangrijke klantwaarde beschouwt.

Het wetenschappelijk onderzoek naar klantwaarden staat nog in de kinderschoenen. Wel lijkt het vaste kunstpubliek de artistieke ervaring als de een belangrijke reden te beschouwen om aan de kunsten deel te nemen. Ook incidentele en jonge bezoekers waarderen de artistieke werking, maar zij hechten in verhouding meer waarde aan plezier en amusement (Boorsma

2003). Voorlopig mag worden geconcludeerd dat een klantgerichte strategie waarbij de artistieke ervaring centraal staat, zinvol en mogelijk is. Het blijft echter ook van belang om aandacht te schenken aan de concurrentie met de vrijetijdsindustrie, vooral wanneer men een breder en jonger publiek wil bereiken. Dit kan door aanvullende diensten te ontwikkelen die de beleveniswaarde van het aanbod uitbreiden met extra recreatieve, sociale en educatieve waarden. De beleveniswaarde kan de klant echter wel op het verkeerde been zetten.⁴ Bovendien blijft het altijd moeilijk om te concurreren op grond van secundaire waarden. Een instelling kan alleen een langdurige, structurele band met het publiek opbouwen door het bewust te maken van en waardering te geven voor zijn bijdrage als coproductent.

Nieuw publiek

Klantwaardemanagement is onlosmakelijk verbonden met de selectie van de juiste doelgroep. De publicatie van Doyle (2000) over de relatie tussen klantwaarde en aandeelhouderswaarde onderscheidt twee soorten klanten waar een organisatie geen belang bij heeft: klanten die te weinig waarde hechten aan wat de organisatie te bieden heeft en klanten die te weinig kunnen bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen (Doyle 2000, 86-88). Organisaties moeten een strategie ontwikkelen om deze klanten uit hun klantenbestand te weren en die klanten te selecteren die de meeste waarde opleveren. In de profitsector leidde dit tot strategieën gericht op de meest winstgevende klanten (ongeveer 20% van het klantenbestand).

Ook voor kunstorganisaties is het van belang om die klanten te selecteren die een relatief hoge bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de artistieke missie, en hun coproductieve rol het beste kunnen vervullen. Het ligt voor de hand te denken dat het vaste kunstpubliek het beste is toegerust om deze rol te vervullen en

deze groep in de watten te leggen. Dit publiek heeft relatief veel culturele kennis en ervaring en vormt daardoor een competente gesprekspartner voor de aanbieders van kunst. Toch is de coproductieve bijdrage van het vaste publiek vaak niet toereikend om de artistieke waarde te optimaliseren. Volgens het relationele model is de artistieke waarde afhankelijk van de ervaringen die het werk teweegbrengt in de confrontatie met een cultuur. Juist bij deze confrontatie is de inbreng van nieuw en incidenteel publiek van cruciaal belang. Het kijkt anders naar kunstwerken dan het vaste publiek. Het praat er ook anders over aangezien het geen kunsttechnisch referentiekader heeft om de werken te interpreteren. Zijn referentie is de wereld om hem heen. Dit is van groot belang om de artistieke ideeën te laten vermengen met de algemene cultuur. Om de artistieke waarde te realiseren moet er over kunstwerken worden gepraat, niet alleen in technisch jargon, maar ook in gewoon Nederlands.

In de praktijk zijn instellingen vaak te sterk gefixeerd op het vaste kunstpubliek. Uit een onderzoek onder toneel-aanbieders in Nederland in de jaren negentig van de vorige eeuw bleek dat de marketinginspanningen, vooral de infor-

Nieuw en incidenteel publiek kijkt anders naar kunstwerken dan het vaste publiek

matievoorziening, voornamelijk waren afgestemd op de frequente bezoeker (Boorsma 1998). Contacten met de praktijk – onder meer via stages en scripties van studenten – geven aan dat er sindsdien, vooral bij de grotere theaterinstellingen, weinig is veranderd. Gebrek aan kennis, tijd en geld speelt daarbij een grote rol. Het bereiken van incidentele en nieuwe bezoekers is veel moeilijker, tijdrovender en duurder dan het vissen in de vijver van het vaste publiek. Bovendien: doordat de meeste gesubsidieerde theatervoorstellingen meestal maar één of twee keer op hetzelfde podium te zien zijn, kan mond-tot-mondreclame zijn werk niet doen. Voor nieuw en incidenteel publiek vormt dit juist een zeer belangrijke informatiebron. Hier is het gesubsidieerde theater duidelijk in het nadeel vergeleken met de musicalindustrie. Niet alleen door de schaalgrootte en de publiciteitsmogelijkheden, maar vooral ook door de lange speelperiode op een vaste locatie heeft de musicalsector veel meer mogelijkheden om hierop in te spelen.

De literatuur over consumentengedrag maakt onderscheid tussen (*early adopters*, *followers* en *laggards*). De laatste twee groepen zijn het grootst; de meeste consumenten wachten af wat anderen doen. Dit geldt vooral voor nieuwe en incidentele klanten. De distributiesystematiek heeft tot gevolg dat het gesubsidieerde theater bijna uitsluitend de (*early adopters*) trekt, terwijl de musicalindustrie ook de *followers* en *laggards* weet te bereiken.⁵

Belangrijke uitdaging

Kunstinstellingen kunnen en moeten artistieke ambities met klantgerichtheid combineren. Uitgangspunt is dat kunstconsumenten coproductenten zijn in het totale kunstproces. De kunstinstellingen selecteren de juiste klanten en ondersteunen kunstconsumenten bij het vervullen van hun coproductieve rol. De artistieke ervaring is daarbij de belangrijkste

klantwaarde om te optimaliseren (zie ook Boorsma 2006).

Deze invulling van het klantwaardeconcept is nieuw. Tot voor kort hebben onderzoekers nauwelijks pogingen ondernomen om bruggen te slaan tussen kunstfilosofische inzichten en marketingconcepten. Zij beschouwen de kunsten als autonoom fenomeen, terwijl de meest recente kunstfilosofische ontwikkelingen kunst juist als een relationeel fenomeen zien. Hier ligt de uitdaging voor het academisch denken. De bestaande kunstmarketingtheorie en de algemene marketingtheorie bevatten een schat aan inzichten, modellen en instrumenten die tegen de achtergrond van een relationeel kunstbegrip opnieuw moeten worden doordacht. Dit geldt vooral voor de kennis op het gebied van service- en relatiemanagement – zoals het gedachtegoed van Grönroos (2000) – en de methoden en technieken om de kwaliteitsperceptie en tevredenheid van klanten te meten. Ook voor kunstorganisaties is het van belang om relaties met het publiek op te bouwen en te onderhouden. Met behulp van deze methoden en technieken kunnen meetinstrumenten worden ontwikkeld voor de ervaringen en de coproductieve inspanningen van het publiek en de effectiviteit van het marketingbeleid.⁶

Hiervoor is een organisatiementaliteit vereist waarbij de coproductieve rol van kunstconsumenten evenveel waardering krijgt als de rol van kunstenaars. Er is een duidelijk verschil met de klantgerichte organisatiecultuur die onder meer Kotler en Scheff (1997) voor ogen hebben. Het gaat om het kunstproces als geheel en de co-creatieve capaciteiten van kunstconsumenten. Deze cultuuromslag zal moeizaam zijn en moet van binnenuit komen. Het is zeer onwaarschijnlijk dat subsidiekortingen of andere marktfundamentalistische maatregelen deze kunnen afdwingen. Veel organisaties moeten de overstap nog maken van een autonoom naar een relationeel kunstbegrip. Pas als dit

stevig in de organisatiecultuur is verankerd, kunnen ze de stap naar klantgerichtheid maken. Daarbij moet de autonomie van kunst duidelijk worden onderscheiden van de artistieke vrijheid van kunstenaars en programmeurs. Acceptatie van een relationeel kunstbegrip betekent geenszins dat de artistieke vrijheid – in de zin van vrijheid van meningsuiting – aan banden moet worden gelegd. Wel moeten kunstorganisaties veel meer gaan nadenken over wie ze met hun ‘vrije mening’ willen bereiken en systematisch evalueren wat hun werk bij dat publiek teweegbrengt.

Literatuur

- Boorsma, M. (1998) *Kunstmarketing; Hoe marketing kan bijdragen aan het maatschappelijk functioneren van kunst, in het bijzonder van toneelkunst in Nederland*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Boorsma, M. (2006) ‘A Strategic Logic for Arts Marketing: Integrating Customer Value and Artistic Objectives’. In: *The International Journal of Cultural Policy*, Vol. 12, No. 1, 73–92.
- Boorsma, M. en H. van Maanen (2003) ‘Expectations and Experiences of Theatrical Arts Consumers: A Case Study from The Netherlands’. In: *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, No. 2, 157–189.
- Caust, J. (2003) ‘Putting the “art” back into arts policy making: how arts policy has been “captured” by the economists and marketers’. In: *The International Journal of Cultural Policy*, Vol. 9, No. 1, 51–63.
- Colbert, F. (et al.) (2001) *Marketing Culture and the Arts*. Montréal: HEC.
- Doyle, P. (2000) *Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chichester: Wiley.
- Elshout, D. (2004) ‘Hè ja, laten we naar het museum gaan!’ In: *Boekman*, jrg. 16, nr. 61, 77–85.
- Frijda, N.H. (1988) *De Emoties*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Grönroos, C. (2000) *Service Management and marketing: a customer relationship management approach*. Chichester: Wiley.
- Kotler, N. (1999) ‘Delivering experience: marketing the museum’s full range of assets’. In: *Museum News*, Vol. 78, No. 3, 30–39 & 59–61.
- Kotler, N. en Ph. Kotler (1998) *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kotler, Ph. en J. Scheff (1997) *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston (MA): Harvard Business School.
- Laan, M. van der (2005) *Bewaren om teweeg te brengen*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Lee, H.K. (2005) ‘When arts met marketing: arts marketing embedded in Romanticism’. In: *The International Journal of Cultural Policy*, Vol. 11, No. 3, 298–305.
- Lütticken, S. (2002) ‘Sfeertjes en ervaringen’. In: *De Volkskrant*, 4 april.
- Maanen, H. van (2004) ‘How contexts frame theatrical events’. In: *Theatrical Events: Borders Dynamics Frames*, 243–277.
- Maanen, H. van (2005) ‘Roept u maar!’ In: *Waarom zou de overheid nog voor kunst betalen?*, 67–78.
- Nielsen, H.K. (2003) ‘Cultural Policy and the evaluation of quality’. In: *The International Journal of Cultural Policy*, Vol. 9, No. 3, 237–245.
- Pine, B.J. en J.H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School.
- Pontzen, R. (2004) ‘Het is doortij in Nederland museumland’. In: *De Volkskrant*, 26 augustus.
- Rentschler, R. (2002) ‘Museum and performing arts mar-

keting: the age of discovery’. In: *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 32, No. 1, 7–14.

Rentschler, R. en A. Gilmore (2002) ‘Museums: discovering services marketing’. In: *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, No. 1, 62–72.

Ruyters, D. (2004) ‘Leve de minimalen’. In: *De Volkskrant*, 7 oktober.

Schaeffer, J.M. (1998) ‘Experiencing Artworks’. In: *Think art: theory and practice in the art of today*, 39–53.

Shusterman, R. (2001) ‘Pragmatism: Dewey’. In: *The Routledge companion to aesthetics*, 97–106.

Wesseling, J. (2004) ‘Een museum moet leven: kunstmusea dienen ook plaats te bieden aan hedendaagse kunst.’ In: *Boekman*, jrg. 16, nr. 61, 7–13.

Noten

- ¹ Zie voor een voorbeeld van een dergelijke discussie het verslag van de debatserie in 2005 van LUX op initiatief van de provincie Gelderland: *Waarom zou de overheid nog voor de kunst betalen?* (www.lux-nijmegen.nl).
 - ² Deze vorm van kritiek wordt bijvoorbeeld met vaste regelmaat geuit in de kunstbijlage van *De Volkskrant* (bijv. Lütticken 2002, Pontzen 2004, Ruyters 2004).
 - ³ Zie ook het essay van Wesseling (2004) in *Boekman 61*.
 - ⁴ In de discussie in *Boekman 61* (2004) zijn de verschillende kanten van deze kwestie op sprekende wijze in beeld gebracht.
 - ⁵ De museumnacht wordt vaak genoemd als voorbeeld van een belevenisgedachte die te ver en onjuist is doorgevoerd (zie o.a. Museumpeil (2001), nr. 15, 8).
 - ⁶ Het is echter onjuist om te concluderen dat er in de theaterwereld helemaal niets gebeurt. Er wordt wel degelijk nagedacht over de mogelijkheden een breder publiek te bereiken. Het Fonds voor Podium Programmering en Marketing (FPPM) ondersteunt deze initiatieven. Ook in de museumwereld zijn er initiatieven en experimenten (zie Elshout 2004).
- ⁶ Het belevingsconcept van Pine en Gilmore (1999) kan ook inspirerende aanknopingspunten bieden, maar dient eerst als managementconcept verder – en vooral kritisch – te worden doordacht.