

DE **MARKETING** VAN

CULTURELE **BELEVINGEN**

Naomi Steemans

Masterproef aangeboden binnen de opleiding

Master in de Culturele Studies

Promotor prof. dr. Marijke Malfroidt

Academiejaar 2014-2015

217.377 tekens

INHOUDSTAFEL

Abstract en dankwoord

Inleiding

THEORETISCH LUIK "VAN CREATIEVE INDUSTRIEËN TOT CULTUURMARKETING EN DE BELEVENISECONOMIE"

Relevantie van het onderzoek.....	p. 2
1. De creatieve industrie	p. 3
2. Cultuur die evolueert naar commercieel product.....	p. 9
3. De (nieuwe) cultuurconsument.....	p. 17
4. Cultuurparticipatie.....	p. 21
5. (Cultuur)marketing: hoe en wat.....	p. 29
6. Nood aan marketing in de culturele sector?	p. 36
7. De groei naar een <i>experience economy</i> of beleveniseconomie in de culturele sector.....	p. 46

PRAKTISCH LUIK "NAAR CULTURBELEVENIS IN CULTUURCENTRUM HASSELT"

8. Case Study: Cultuurcentrum Hasselt (CCHA)	p. 61
Enquêtes en resultaten.....	p. 69
interview.....	p. 75

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN "INNOVATIE, CREATIVITEIT, BEHOUD & VERANDERING"

9. Conclusies omtrent beleving uit de interviews, enquêtes en het literatuuronderzoek voor het culturele veld	p. 77
---	-------

BESLUIT

Swot-analyse.....	p. 91
Bibliografie.....	p. 92
Bijlagen	p. 95

“ Experience
is the
teacher
of all
things.”

Julius Caesar

DANKWOORD

Om deze masterproef te schrijven, samen met het voorbereidings- en (ver)werkproces, heb ik de hulp gekregen van verschillende mensen. Graag grijp ik hier de mogelijkheid aan om deze personen te bedanken.

Promotor prof. Marijke Malfroidt

Wil ik bedanken voor de tips, feedback en algemene ondersteuning.

Stafmedewerker CCHA Laurent Pitsi

Mijn stagebegeleider op CCHA wil ik bedanken voor alle informatie en medewerking.

Prof. Fred Truyen

Wil ik bedanken voor de hulp en tips bij het verwerkingsproces van de enquêtes

Promovendus Maastricht Eline Sneyers

Wil ik bedanken voor de hulp bij het opstellen van de Exceltabel en de enquêteverwerking

&

familie, collega's en vrienden

INLEIDING

“CULTUUR = BELEVEN. HET LIJKT WEL EEN TAUTOLOGIE. DE GEDACHTE DAT EEN SCHITTERENDE VOORSTELLING, UITVOERING OF VOORDRACHT VANZELF BEZOEKERS TREKT, IS VOORBIJGESTREEFD. EEN GOED CULTUREEL PRODUCT MOET AAN DE MAN WORDEN GEBRACHT.”
— ANNICK SCHRAMME, 2014

Belevissen. Ze worden steeds belangrijker als het aankomt op marketing. Neem nu een simpele koffieboon. Koffiebedrijven oogsten koffie aan iets meer dan een euro per pond, wat zich vertaalt in één of twee cent per kopje koffie. Wanneer een fabrikant diezelfde koffie maalt, verpakt en verkoopt in de winkel – en de koffie dus transformeert in een goed – stijgt de prijs voor de consument tot vijf à vijftwintig cent per kopje. Serveer deze koffie in een brasserie en het wordt meer dan twee euro per kopje. Dus, afhankelijk van wat het achterliggend concept van de koffie is, kan het terechtkomen in drie economische vormen: handelsartikel, goed of service, met drie verschillende waarden die de klant er telkens aan hecht. Serveer diezelfde koffie nog eens in een Starbucks, met de typische manier van bestellen, creatie en consumptie in een moderne gezellige Starbuckszetel en klanten betalen meer dan vier euro voor de sfeer en beleving van een koffie. Dit is het vierde businesslevel: het niveau van de beleving (Pine en Gilmore 1). Dit eenvoudige voorbeeld illustreert hoe ingrijpend het creëren van beleving kan zijn. Door de aanpassingen in de atmosfeer van het consumeren en de hype die rond Starbucks

gecreëerd wordt, krijgt een koffie drinken een extra dimensie voor de consument. Maar niet alleen in deze forprofit omgeving, ook in de culturele sector is de creatie van belevingen zeer belangrijk geworden. Een museum of theater dat alleen schilderijen of voorstellingen aanbiedt zonder omkadering kan de cultuurconsument anno 2015 niet meer voldoende bekoren. Culturele instellingen moeten vandaag meer doen dan dat om succesvol te zijn. Vroeger zijn ze altijd gefinancierd geweest door de overheid of rijke opdrachtgevers en was er meer zekerheid. Als gevolg daarvan hoefden culturele instellingen of kunstenaars zich zelden zorgen te maken over het promoten van zichzelf of over het binnenrijven van financiën. Een interessant inzicht hierbij komt uit de masterproef van Lynn Quanjel (2014), zij concludeerde dat marketing en commercialiteit zelfs werd beschouwd als ongewenst aangezien dit het elitaire karakter van kunst zou schaden. Maar vandaag is cultuurmarketing en cultuurmanagement niet meer weg te denken en zijn ze echt nodig om het steeds grijzer wordende publiek en de jeugd aan te spreken voor cultuur. Deze tendens is herkenbaar sinds de jaren 70.

Het is echter wel zo dat de klassieke businessmodellen omtrent marketing niet probleemloos kunnen toegepast worden op pakweg een cultuurcentrum. De verschillen tussen marketing en cultuurmarketing zullen in deze masterproef uitgebreid aan bod komen, en er wordt daarmee een antwoord gegeven op wat cultuurmarketing inhoudt. In deze thesis zal vooral de marketing van belevingen naar voren treden, aangezien dit onontbeerlijk is geworden voor een succesvolle culturele instelling.

Onze regeringen zetten de schaar in de subsidies van de cultuursector. Organisaties krijgen het daardoor moeilijker en het is belangrijk om voldoende inkomsten te kunnen genereren. Daaruit volgt de nood de totaalbeleving voor de bezoeker zo aangenaam mogelijk te maken en hier zoveel mogelijk op in te spelen. Een tevreden, bevredigde cultuurgebruiker, heeft namelijk een grotere kans terug te keren. De aandacht van de cultuurconsument moet getrokken worden en er ontstaat zoiets als een **'belevenis'** bij een bezoek aan een cultuurinstelling. Enkele vragen die in deze masterproef zullen beantwoord worden zijn:

Hoe kan de culturele belevenis van de bezoeker verbeterd worden? Wat is het belang van een goede omkadering? Wat marketing in de culturele sector? Kan marketing verzoend worden met de non-profit sector? Wat is nu juist cultuurmarketing en hoe verschilt die van traditionele marketing? En welke rol speelt de tendens van de beleveniseconomie hierin?

Deze thesis zit als volgt in elkaar: na een exhaustief **literatuuronderzoek** volgt de **case-study** Cultuurcentrum Hasselt (CCHA), waar zal gekeken worden in welke mate de belevenismarketing of *experience economy* reeds is geïntegreerd en hoe CCHA zich als cultuurbedrijf kan versterken op vlak van promotie, marketing en de communicatiestrategieën naar haar klanten toe (en aan te trekken klanten) kan verbeteren om zo hun positie te verscherpen op de cultuurmarkt.

Er wordt dus een **antwoord** gezocht op de **onderzoeksvraag** of CCHA - en bij uitbreiding alle cultuurcentra - haar (en nieuw) cliënteel (meer) kan aantrekken met creatieve marketingstrategieën, om zo de algehele cultuurevaring te verbeteren met de nadruk op de creatie van een belevenis voor de cultuurgebruikers. *"Cultuur als beleving"* is hier het vertrekpunt. Na het literatuuronderzoek en de case-study CCHA volgen algemene conclusies. Vanuit dat opzicht is er een vitale wisselwerking tussen de cultuurtheorie en de cultuurpraktijk. Het onderzoek is grotendeels gebaseerd op een studie van marketing en promotie binnen de culturele sector om de *klant-'experience'* te verbeteren met als onderzoeksobject cultuurcentra.

De methodologie bestaat uit enerzijds een **theoretisch luik** waarin onder andere de cultuurindustrieën worden onderzocht waarbij Hesmondhalgh's - een belangrijk figuur wat betreft deze materie - visie wordt betrokken. Vervolgens onderzoekt deze masterproef met onder andere *De Kunst van Cultuurmarketing* (Ruurd Mulder), *Cultuurmanagement De Regels van de*

Kunst en Cultuurcentra in een Veranderende Samenleving (Annick Schramme) en *Marketing Culture and the Arts* (Francois Colbert) wat marketing betekent voor de culturele sector samen met het debat rond hoge en lage cultuur, de commercialisering van het cultuurproduct en de kritiek en inzichten van o.a. Theodor Adorno hierop. Eveneens wordt de *experience economy* verklaard met de belangrijke inzichten van Willy Faché, Pine & Gilmore. En Annick Schramme met "Cultuur is beleven". Ook cultuurparticipatie wordt aangeraakt om de beleving van het publiek te kaderen met Van der Stichele, De Meulemeester e.a.

Na het theoretisch luik waarin de tendens van (cultuur)marketing en de beleviseconomie centraal staan, wordt in het aansluitend **praktisch luik** een duidelijke casus, Cultuurcentrum Hasselt, aangehaald en geanalyseerd. Deze masterproef zal CCHA als cultuurbedrijf onder de loep nemen. De bedoeling is de **totaalbeleving** van de klant in kaart te brengen aan de hand van kwalitatief en kwantitatief onderzoek en theoretische modellen te gebruiken voor het verklaren van deze resultaten. Op basis van de praktische en theoretische bevindingen worden er ten slotte in een derde concluderend luik suggesties gedaan ter optimalisatie van de totaalbeleving van de CCHA cultuurconsument en bij uitbreiding algemene tips voor cultuurcentra.

THEORETISCH LUIK

“VAN CREATIEVE INDUSTRIËN TOT CULTUURMARKETING EN DE BELEVENISECONOMIE”

R

Relevantie van het onderzoek

Ik schrijf deze masterproef om de culturele theorie aan de culturele praktijk te koppelen en een bruikbare thesis te leveren waar mijn stageplaats, Cultuurcentrum Hasselt, conclusies en ideeën uit kan halen om mee aan de slag te gaan in de toekomst, of om even bij stil te staan. Bij uitbreiding is deze masterproef een interessant draaiboek voor alle cultuurinstellingen die wensen in te zetten op cultuurbeleving voor de bezoeker.

Daarbij is deze masterproef een goede toevoeging aan het bestaande materiaal rond cultuurmarketing met als specifieke invalshoek de "totaalbeleving" van de cultuurgebruiker. Op die manier is dit werk een efficiënt draaiboek waar cultuurhuizen in het algemeen baat bij hebben, meer specifiek door de tips en conclusies die volgen in het derde luik. De uitgebreide literatuurstudie, enquêtes en interviews geven zodoende een gevarieerde en duidelijke kijk op marketing in de cultuursector, waarom die anno 21^{ste} eeuw zo belangrijk is en waarom het economische modewoord 'marketing', zij het op een aangepaste manier, zeker zijn plaats heeft in het culturele veld.

Ik hoop in de eerste instantie mijn stageplaats Cultuurcentrum Hasselt een degelijk onderzoek aan te bieden door hen in te brengen als case study, en het bedrijf te analyseren met het oog op de verbetering van de *klantexperience*. Daarbij aansluitend wordt gekeken wat ze best behouden en hoe ze hun marketingtechnieken op de resultaten van het onderzoek kunnen afstellen, aanpassen en kritisch (her)evalueren. Deze kritische reflectie wordt vervolgens breder opengetrokken naar tips voor alle cultuurcentrum.

1. DE CREATIEVE INDUSTRIE

“GOOD BUSINESS IS THE BEST ART”

– ANDY WARHOL

Dit onderdeel zal verklaren wat er precies bedoeld wordt met de creatieve industrieën en hoe deze zich onderscheidt van andere industrieën. In *The Cultural Industries* van David Hesmondhalgh wordt al meteen duidelijk dat de culturele industrieën sinds de vroege jaren 80 opmerkelijke veranderingen hebben ondergaan. Ze zijn langzaam meer geëvolueerd in de economische richting. Culturele industriebedrijven huppelen de ‘echte economische’ bedrijven niet meer achterna als tweederangs, waar zogenaamde duurzame goederen worden geproduceerd die dagelijks zinvol te gebruiken zijn, in tegenstelling tot de culturele producten (Hesmondhalgh 1). Ook al specialiseren de aller grootste bedrijven zich niet meer in een bepaalde industrie zoals film, televisie of opnames, toch zijn de conglomeraten niet de enigen die van tel zijn in de markt. Hesmondhalgh legt ook de nadruk op de steeds vaker opduikende kleine- en middelgrote bedrijven. Daarbij komt dat er zeer veel en complexe relaties bestaan tussen grote, middelmatige en kleine cultuurbedrijven. De veranderingen zijn haast niet op te sommen, zo kan er niet naast de opvallende nieuwe communicatietechnieken gekeken worden en het toenemende belang van de sociale media. Belangrijk is de

verandering op het vlak van het cultuurpubliek: de culturele industrieën leggen een veel grotere nadruk op publieksonderzoek, marketing en het aantrekken van nieuw publiek. Hier komt de relevantie van dit onderzoek nog eens naar voren, waarbij het belangrijk is de totaalbeleving van de cultuurbezoeker te prikkelen en aan te scherpen. Hierbij is nog een van de verschuivingen binnen de culturele industrieën belangrijk, namelijk het toegenomen belang van publiciteit die de industrie helpt uitbouwen en groeien (Hesmondhalgh 2).

Bij het definiëren van ‘cultuur’ in de breedste antropologische context komen we terecht bij Raymond Williams (1981): “culture is a whole way of life of a distinct people or other social group” (Williams 11). Deze definitie impliceert dat het mogelijk is alle industrieën te zien als creatieve industrieën, in die zin dat ze begaan zijn met de productie en consumptie van cultuur. Hesmondhalgh argumenteert dat dit ook bijvoorbeeld meubel- en autoindustrieën zijn, alsook pakweg de kleding- of huizenindustrie, en dat zo’n brede definitie de essentie van de culturele industrieën uit het oog verliest. Zijn alternatief klinkt als volgt: ‘de culturele industrieën zijn die industrieën – vooral profit bedrijven, maar ook non-profit

organisaties – die bijna direct betrokken zijn in de productie van sociale betekenissen' (Hesmondhalgh 11). Dus zo goed als alle definities van de culturele industrieën hebben betrekking op televisie, radio, bioscoop, kranten, magazines, boekuitgeverijen, muziekopname en performancekunsten. Dit zijn allemaal activiteiten die als primair doel communiceren met een publiek hebben, alsook het creëren van "teksten". Voorbeelden van teksten zijn liedjes, verhalen of performances. De taak van de culturele industrieën ligt voornamelijk in de industriële productie en circulatie van deze zogenaamde teksten. Naast de term culturele industrieën wordt overigens ook wel eens het begrip "creatieve industrieën" gebruikt. Beleidsmakers en academische analisten geven de voorkeur aan deze term, maar Hesmondhalgh heeft het hoofdzakelijk over de culturele industrieën omdat dit verwijst naar een type industriële activiteit. Hesmondhalgh kaart nog kort de term "the leisure industries" (2004) (Roberts 3) aan. Deze industrieën houden ook sport en toerisme in. Businessanalisten gebruiken soms ook nog de 'entertainmentindustrieën' (Hesmondhalgh 11 – 15).

DE CULTUURINDUSTRIE

"Culture Industry" is een term die het licht zag in een hoofdstuk uit Theodor Adorno's en Max Horkheimer's boek *Dialektik der Aufklärung* uit 1940. Adorno en Horkheimer zagen de hoge cultuur als de ideale staat van kunst waarin creativiteit op een authentieke manier tot uiting kwam. "Cultuurindustrie" kreeg van hen een negatieve bijklank, omdat cultuur volgens hen bijna volledig zijn utopische capaciteit verloren had als een ding "dat gekocht er verkocht" werd. Cultuur en industrie waren volgens hen twee onverenigbare termen die samengekomen waren in een

modern kapitalisme. Franse sociologen zoals Huet en Miège hadden een minder zwart beeld van de cultuurindustrie en verkozen het meervoud voor de term: "cultural industries". Waarom meervoud in plaats van enkelvoud? Adorno en Horkheimer's gebruik van het enkelvoud suggereerde een geünificeerd veld, waarbij de verschillende vormen van culturele productie in het moderne leven worden verondersteld te luisteren naar dezelfde logica. Wat volgens de Franse sociologen dus niet het geval is (Hesmondhalgh 16).

Annick Schramme (2011) heeft het ook over de creatieve industrie, deze heeft volgens haar, ondanks de positieve ontwikkelingen ook kritische geluiden te horen gekregen over de relatie tussen kunst en cultuur en het economisch denken (Schramme 451). De idee daarachter is dat het niet simpel is voor te stellen dat symbolische uitingen (zie later) als kunst en cultuur die voortkomen uit individuele creativiteit worden ingepast in termen van industriële rationaliteit. Desondanks bewees een overheidsstudie uit het Verenigd Koninkrijk uit 1997 voor het eerst dat de creatieve industrie voor de nodige brandstof zorgde voor economische ontwikkeling, zeker qua banen en groei van bedrijven. In Europa wordt door de EU een onderscheid gehanteerd tussen de "culturele industrie" en de "creatieve industrie". Eerstgenoemde draait rond uitingen die een waarde op zichzelf vertegenwoordigen (film, literatuur, beeldende kunst, theater, muziek), ongeacht de commerciële waarde van deze uitingen. Bij de "creatieve industrieën" echter, gaat het om uitingen die als input voor andere industrieën gelden en instrumenteel van aard zijn: architectuur, reclame, mode en design (Schramme 452 - 453)

WAAROM ZIJN DE CULTURELE INDUSTRIËN ZO BELANGRIJK?

“Creativiteit, innovatie en de creatieve industrie staan volop in de belangstelling in Nederland en België. Zowel landelijk, regionaal als lokaal hebben creativiteit, innovatie en de creatieve industrie in zeer korte tijd een prominente plek op de beleidsagenda weten te bemachtigen. Kennis en creativiteit bepalen de mondiale concurrentiepositie van landen in een eeuw waarin de economie afhankelijk is van kennis als belangrijkste productiefactor” (Van Andel & Vandenbempt 17).

ONTWERP EN CIRCULATIE

De culturele industrieën spelen een grote rol in het creëren en laten circuleren van producten. Deze hebben een invloed op de manier waarop we de wereld zien en begrijpen. Een voorbeeld hiervan zijn de media die allerlei zaken produceren die ons beïnvloeden. Kranten, nieuwsprogramma's, documentaires en boeken zijn een greep uit de informatieve media die ons dagelijks kunnen beïnvloeden. Op een entertainende manier schotelen films, TV-series, stripverhalen of videogames ons verschillende representaties van de wereld voor. Zij helpen onze privélevens en publieke zelf te vormen. De culturele industrieën beïnvloeden de manier waarop we over onszelf denken, wat het betekent om een man of een vrouw te zijn, om Afrikaan of Europeaan te zijn of hetero of gay. Om deze redenen zijn de producten van de culturele industrieën zeer belangrijk. Bovenstaande media die we beleven en ervaren, maken van de culturele industrie een krachtige factor in ons leven (Hesmondhalgh 3 – 4).

SYMBOLISCHE CREATIVITEIT

De cultuurindustrie is vooral bezig met het management en de verkoop van een bepaald soort werk: kunst. Sinds de Renaissance en de Romantiek in de 19^e eeuw wordt kunst gezien als een van de hoogste vormen van menselijke creativiteit. Of anders gesteld kan dit opgevat worden als de manipulatie van symbolen met als doel te entertainen en te informeren. In plaats van de term “kunst”, met al zijn connotaties van individuele genialiteit, geeft Hesmondhalgh de voorkeur aan “symbolische creativiteit”, en in plaats van de term “artiesten” gebruikt hij liever “symboolmakers” (Hesmondhalgh13). Deze maken, interpreteren, herwerken verhalen, liedjes, of afbeeldingen. Symboolmakers zijn de primaire werkers bij het creëren van producten voor de cultuurindustrie. Laatstgenoemden zouden, per definitie, niet zonder hen bestaan. Dit wil echter niet zeggen dat alle soorten creaties van deze symboolmakers moeten gevierd worden. Zo kunnen bijvoorbeeld de creaties van filmmakers, muzikanten of auteurs helemaal niet schitterend of gelaagd zijn. Hiermee wordt bedoeld dat niet alles wat ontworpen of bedacht wordt, per se meteen geniaal is en door iedereen gewaardeerd wordt. Hesmondhalgh vindt dat symbolische creativiteit mensenlevens kan verrijken, maar even vaak is dat dus ook niet het geval (Hesmondhalgh 4).

VERTEGENWOORDIGER VAN ECONOMISCHE, SOCIALE EN CULTURELE VERANDERING

De cultuurproductie krijgt een grotere economische impact wat ook zijn weerslag vindt in onder andere de tewerkstelling. Dit heeft implicaties voor

hoe we de relatie tussen cultuur, economie en maatschappij zien. Er wordt namelijk vaak gezegd dat we geëvolueerd zijn van een post-industrieel tijdperk naar een informatiemaatschappij (Hesmondhalgh 6 - 7). Informatie is overal en altijd raadpleegbaar en via sociale media worden enorme hoeveelheden informatie verspreid. Een informatiemaatschappij is een maatschappij waarin de creatie, de distributie, de verspreiding, het gebruik, de integratie en manipulatie van informatie een belangrijke economische, politieke en culturele activiteit is. De kenniseconomie is het economische equivalent, waarbij de nadruk ligt op de creatie van rijkdom door de economische exploitatie van inzichten. Mensen die over de middelen beschikken om deel te nemen aan deze vorm van samenleving, worden ook wel digitale burgers genoemd. Beniger (1986) heeft aangetoond, dat dit een van de vele tientallen labels is om te suggereren dat we in een nieuwe fase van de samenleving zijn beland (Berleur en Whitehouse 248).

PRODUCTIE EN DISTRIBUTIE VAN CREATIVITEIT

Na het verklaren van de culturele industrieën volgt in dit punt informatie over hoe de productie en distributie van creativiteit verloopt. Hier wordt dan ook kort ingegaan op het begrip cultuurmarketing en welke rol zij

Schema 2.1 De benadering van het publiek in de culturele sector, naar Francois Colbert

Motief maker	Omgang met prototype	
	<i>productie</i>	<i>reproductie</i>
<i>autocommissie</i>	toneelstuk concert tentoonstelling	poëziebundel art-housefilm
<i>voor de markt</i>	klucht	format (bv. soap) merchandise

Colbert in Noordman, 16-18

speelt. In een van de daarna volgende punten in deze thesis zal cultuurmarketing diepgaander onder de loep genomen worden, maar hier worden kort al enkele aspecten aangekaart. De culturele sector bedient zich van een typische verkoopaanpak, dit komt omdat zij zich met een activiteit bezighoudt die in andere sectoren niet aan de orde is: bewerken en ontwerpen tot voorstellingen en tentoonstellingen (Noordman 16).

Creativiteit neemt uiteindelijk een dominante plaats in in deze sector. Volgens Noordman (Noordman 16) vinden er hier vier soorten creatieve activiteiten plaats: ontwerpen, redigeren, dirigeren, en uitvoeren. Zoals reeds eerder aangehaald zijn er in het culturele veld symboolmakers waaronder ook kunstenaars vallen, en volgens Noordman (Noordman 17 – 19, 23) zijn er in de culturele sector dan ook vier soorten kunstenaars aan het werk. Ten eerste is er de *schepende kunstenaars*, die in principe voor zichzelf produceren. Dan zijn er de *redacteuren*, die een tussenpositie innemen als auteur en dirigent en ook vaak tussen auteur en cultuurfabrikant. Vervolgens zijn er de *dirigenten*, die auteur, zijdelingse ontwerpers, solisten en collectief bij elkaar brengen. Tot slot zijn er nog de *uitvoerende kunstenaars*, die de voorstelling of tentoonstelling runnen. Zonder kunstenaars die toestaan dat de uitvoering van hun werk door de producent wordt uitgevoerd en door de cultuurfabrikant wordt gereproduceerd, zou er nauwelijks van een culturele sector sprake zijn (Noordman 18).

Het ontwerpen van de inhoud is de taak van de symboolmakers, zij zorgen ervoor dat de cultuurorganisatie inhoud heeft om weer te geven aan haar publiek in de vorm van een concert, performance of theaterstuk.

Daarnaast is er ook het redigeren en het dirigeren wat gebeurt door de verantwoordelijken die zorgen dat het culturele productieproces in goede banen wordt geleid. Tot slot is er het uitvoeren, dat gebeurt door de artiesten (Noordman 17 – 19, 23).

DE EVOLUTIE VAN EEN CREATIEVE NAAR EEN COMMERCIELE INDUSTRIE

In dit hoofdstuk is het interessant om *The Culture Industry. Enlightenment as Mass Deception* van Theodor Adorno en Max Horkheimer verder te belichten. Hiermee wordt de evolutie van een creatieve naar een commerciële industrie geschetst met het oog op het volgende hoofdstuk: “cultuur die evolueert naar “commercieel product”. Adorno is ervan overtuigd dat de cultuurindustrie is geëvolueerd naar eenheidsworst. Degenen die de leiding hebben over de monopolistische massacultuur doen zelfs geen moeite meer om de structuren te verhullen. Adorno geeft hiervoor het voorbeeld van film en radio. Deze moeten zich niet meer presenteren als kunst. De waarheid is dat zij niets meer zijn dan business en gebruikt worden als een ideologie die de rommel legitimeert die ze intentioneel producereert. Ze noemen zichzelf industrieën, en de inkomsten van de leiders verdoezelen de twijfels omtrent de sociale zinvolheid van de afgewerkte cultuurproducten (Adorno 94 - 95). Onze hedendaagse maatschappij is geëvolueerd naar een maatschappij waar de technologie is gaan overheersen en de technische rationaliteit is die van de dominantie. De maatschappij vervreemdt van zichzelf door al deze ontwikkelingen. De technologie van de cultuurindustrie beperkt zichzelf tot het punt van standaardisatie en massaproductie (Adorno 96).

Adorno gaat daarop verder door te stellen dat de cultuurindustrie producten voorziet voor iedereen waardoor niemand eraan kan

ontsnappen. Verschillen, gelaagdheid of diepgang worden eruit gehamerd. Binnen de massaproductie wordt voor elk wat wils geproduceerd, en voor elk type consument. Consumenten worden opgedeeld als statistisch materiaal en alles werkt volgens een vastliggende procedure, met een fundamenteel schematische natuur. En binnen deze schematische structuur loopt de procedure van de cultuurindustrie die mechanisch producten aflevert die uiteindelijk allemaal hetzelfde zijn. Deze massakunst wordt ook gemarketeerd via management, wat bijvoorbeeld het geval is bij liedjes, sterren of soaps die conformeren tot cyclische types cultuur die doorspekt zijn met ready-made clichés. Verbeeldingskracht en spontaniteit zijn volledig verwelkt. De kracht van de industriële maatschappij, zo stelt Adorno, is er bij de mensen ingedrukt voor eens en voor altijd. De producten van de cultuurindustrie zijn van die specifieke aard dat ze zelfs door iemand die geen enkele moeite doet hiervoor, kunnen geconsumeerd worden. Dit soort cultuur kan dus passief verwerkt worden en is als het ware een systeem van noncultuur (Adorno 96 – 97).

De cultuurindustrie is een machine die de consumptie in handen heeft en determineert. Alles moet oneindig in beweging blijven en het kadert in een “*constant reproduction of sameness*” en een “*ready- to-wear trade*” (Adorno 108). Maar amusement en al de andere kenmerken van de cultuurindustrie bestonden al lang voor de industrie zelf. Er is een transformatie ontstaan waarbij kunst in de consumptiesfeer is terecht gekomen (Adorno 107). De cultuurindustrie blijft business en haar controle over de consumenten wordt gemedieerd door entertainment. Dit entertainment is een uitloper van het late kapitalisme (Adorno 109). Het wordt opgezocht door degenen die proberen te ontsnappen aan het

gemechaniseerde werkproces. Deze mechanisering heeft een krachtige invloed op het geluk en de vrije tijd van mensen. Het determineert diepgaand de fabricatie van entertainmentartikelen en de mensen kunnen weinig meer ervaren dan de "after-images" van het werkproces zelf. Dit is de ongeneeselijke ziekte van alle entertainment. "All amusement suffers from this incurable malady. Pleasure hardens into boredom because, if it is to remain pleasure, it must not demand any effort and therefore moves rigorously in the worn grooves of association. No independent thinking must be expected from the audience: the product prescribes every reaction" (Adorno 109 – 110).

Steven Johnson spreekt dit volledig tegen in zijn boek uit 2007 "Everything bad is good for you: How today's popular culture is actually making us smarter". Hierin gaat hij in de tegenaanval verwijzend naar het scepticisme waar de populaire cultuur wel eens mee te maken krijgt. Johnson beargumenteert dat de massacultuur de laatste decennia niet oppervlakkiger is geworden, maar net complexer. Dit fenomeen noemt hij de sleepercurve. "De meest laag-bij-de-grondse vormen van massavermaak [...] blijken uiteindelijk toch voedingswaarde te bevatten. Tientallen jaren lang verkeerde iedereen in de veronderstelling dat de populaire cultuur gestaag afzakt naar het niveau van de laagste gemene deler, naar men aannam omdat "het volk" dom en eenvoudig vertier wil en omdat de grote mediabedrijven het volk wil geven wat het hebben wil. Feitelijk gebeurde precies het tegenovergestelde: de cultuur wordt intellectueel veeleisender in plaats van eenvoudiger" (Johnson 19).

De meningen zijn dus verdeeld wat betreft de cultuurindustrie in al haar verschijningsvormen. Wat wel duidelijk is, is dat in de loop der tijd

veranderingen zijn gekomen die de cultuur in een meer gemechaniseerde, commerciële richting hebben geduwd. Business werd belangrijker en authenticiteit verloor aan impact op cultuurproducten. Maar dat hoeft niet te betekenen dat dit geldt voor alle cultuurvormen en daarom is de vergelijking van de inzichten van Johnson en Adorno nuttig. Er zullen altijd voor- en tegenstanders zijn als het aankomt op massacultuur en populaire cultuurvormen. Het vervolgens interessant om te reflecteren over cultuur die evolueert naar een commercieel goed.

2. CULTUUR DIE EVOLUEERT NAAR “COMMERCIEEL PRODUCT”?

Voor de opkomst van de massaindustrie had cultuur een elitair imago, kunst was alleen weggelegd voor de hoogste klasse. Cultuur was iets waar hoog aangeschreven burgers zich mee bezighielden en het was zeker niet commercieel van aard. De commercialisering ervan was helemaal uit den boze, en zou kunst vervlakken en haar authenticiteit aantasten. Maar de typische “high art” bleef niet de enige vorm van cultuur. De populaire cultuur kwam op waarbij het commercialiseren van het culturele product centraal kwam te staan (Kolb 18) en meer en meer mensen, ook de gewone burgers, in contact kwamen met kunst. Maar de tweespalt tussen beide blijft wel bestaan, met de eerder besproken voor- en tegenstanders (cfr Adorno).

In deze context steekt de cultuurmarketing de kop op. Na de Tweede Wereldoorlog nam de interesse bij het publiek voor populaire cultuur (Kolb 25). Het is interessant om hieraan toe te voegen dat marketing kan gezien worden als de creatie van ideeën, goederen of services. Het feit dat volgens die definitie het marketingdepartement van een culturele organisatie kan meebeslissen over de productie van een bepaald product, stuit nog steeds bij kunstinstituten tegen de borst. Marketing wordt dan aangehaald als “ongehoord” (Kolb 19). Toch is er interesse uit het culturele veld om cultuurmarketing toe te passen in hun werking om de

consument warm te maken voor hun cultuurproduct (Kolb 20). Cultuurcentrum Hasselt bijvoorbeeld ziet graag zoveel mogelijk uitverkochte voorstellingen, en voert daarom al een uitgebreide programmabrochure in, advertenties en posters, om het publiek attent te maken op hun aanbod.

VAN HOGE CULTUUR NAAR POPULAIRE CULTUUR

Bij gecommercialiseerde cultuurproducten zijn de verlangens en de noden van het publiek van enorm belang (Kolb 20). Cultuurinstellingen houden steeds meer rekening met wat het publiek wil en de lijn tussen “hoge” cultuur en “populaire” cultuur wordt dunner. Elke artiest of instelling wil namelijk graag dat zijn aangeboden product goed ontvangen wordt. Maar, vaak staat er in de missie van cultuurorganisaties te lezen dat de kunst puur moet blijven en niet mag bezoedeld worden door de marktvrage. Zonder hun missie te schaden echter, kunnen deze organisaties bijvoorbeeld cultuurparticipanten toelaten mee te werken aan de productie van een cultureel product, zelfs al integreren ze er elementen van populaire cultuur in (Kolb 20 - 21). Populaire cultuurvormen hoeven dus niet per se de bezoedeld te worden door de marktvrage.

Cultuurhuizen vrezen echter wel dat ook door toedoen van sociale media, de publieke vraag vooral uitgaat naar de meest populaire artiesten (Kolb 19). De wens om het publiek een aangename cultuurervaring te bezorgen vinden we terug in het volgende voorbeeld van Kolb (Kolb 24):

"The Los Angeles Philharmonic Orchestra is also offering simulcasts of their concerts. The orchestra found that the audience liked the close up shots of musicians in action. This is something that previously no one except those in the front row at a concert could have seen. Now everyone gets to see the close-ups while at the same time eating popcorn: something that you can't do at the Metropolitan Opera!"

CULTUURHUIZEN: COMMERCIËLE MARKT VS. PUBLIEKE DOELSTELLINGEN

Voor cultuurcentra, zoals bijvoorbeeld CCHA, is er ook het een en ander veranderd. Ook al is de opdracht van de culturele centra doorheen de jaren niet fundamenteel gewijzigd, toch opereren zij vandaag in een heel andere maatschappelijke context. De toenemende hybridisering en specialisering, instrumentalisering en commercialisering van de cultuurbeleving maken dat de culturele centra allang niet meer de enige aanbengers zijn van cultuurproducten. Ze bevinden zich ook constant tussen twee kampen: enerzijds begeven ze zich op de almaar uitdijende en commerciële vrijetijdsmarkt, anderzijds dienen ze te beantwoorden aan de publieke doelstellingen van overheden. Naast de vergrijzing van het publiek en de strijd om jongeren geïnteresseerd te houden in cultuur, is er de eerder besproken klassieke tegenstelling tussen hoge en lage cultuur die steeds meer moet wijken voor cultureel omnivoorgedrag waarbij de bezoeker kan "shoppen" in het cultuuraanbod (Schramme 2 – 6). De

culturele omnivoor kan als volgt toegelicht worden: "het idee dat culturele scheidslijnen en traditionele kunstopvattingen aan erosie onderhevig zijn, is in de media gemeengoed. Cultuurdeelnemers lijken steeds ongevoeliger voor het traditionele onderscheid tussen hoge en lage cultuur en een nieuw profiel tekent zich steeds helderder af" (Twaalfkolven, Boekman 65).

PIERRE BOURDIEU: GOEDE SMAAK EN SLECHTE SMAAK

Hieraan verbonden is ook de discussie van de zogenaamde goede en slechte smaak. In de jaren 70 voerde de Franse cultuursocioloog Pierre Bourdieu een baanbrekende analyse uit over smaak (Bourdieu 1996). Bourdieu determineert klasseverschillen in smaak, die hij labelt als authentieke smaak, *middle-brow* smaak en populaire smaak. Voorgaande studies wezen al uit dat het verschil in smaak te maken heeft met het scholingsgraad van mensen. De scholingsgraad determineert dus de smaak.

<i>Bourdieu's Tastes in Culture</i>			
<i>Taste</i>	<i>Music</i>	<i>Profession</i>	<i>Desire</i>
Legitimate taste	<i>The Well-Tempered Clavier</i>	High birth or professionals working in education/arts	Engage the intellect
Middle-brow taste	<i>Rhapsody in Blue</i>	Technicians and junior executives	Appeal to everyday experience
Popular taste	<i>The Blue Danube</i>	Manual workers, clerical workers, and shop keepers	Pleasure through sensory experience

Pierre Bourdieu: Tastes in culture (Bourdieu 1996)

Bourdieu's theorie probeert echter te verklaren waarom mensen een voorkeur hebben voor de verschillende types cultuur. Hij argumenteert dat

er twee manieren zijn waarmee mensen toegang verkrijgen tot culturele kennis of "cultureel kapitaal". De eerste manier is door de geboorte in een hoge klasse, wat resulteert in het opgroeien tussen het esthetisch "correcte". De andere manier is door educatie. Hierdoor leert het individu wat authentieke kunst is, alsook de juiste manier om er plezier aan te beleven. De *middlebrow* kunstliefhebbers prefereren kunst die direct aantrekkelijk is en aansluit bij hun dagelijkse ervaringen. De *middlebrowers* zijn geïnteresseerd in kunst die een persoonlijke betekenis kan hebben, zo stelt Bourdieu (Bourdieu 1996). Populaire smaak is aantrekkelijk voor de werkende klasse die geïnteresseerd zijn in concrete en niet abstracte kunst. Ze willen afbeeldingen die ze begrijpen, of dansvormen bekijken die ze zelf nog zouden uitproberen of muziek die ze kunnen meeneuriën. Ze willen vooral *sensory experience* beleven waarbij ze via verschillende zintuigen plezier hebben (Kolb 29 – 30). Deze vorm is dus gebaseerd op de "senses". De socioloog Schmitt (Schmitt in Haakman 47) toont met zijn *experiential view* ook dat dit een van de cultuurbelevingsvormen is bij uitstek die hij als volgt definieert: tastbare belevingen creëren door middel van zicht, geluid, aanraking, smaak en geur om de consumenten te motiveren en waarde te hechten aan de cultuurproducten (Schmitt in Haakman 45). De hoge kunst, die aantrekkelijk is voor authentieke smaak, staat ver weg van dit zogenaamde zintuiglijk plezier die de voorkeur geniet bij *middlebrowers* en de individuen met een populaire smaak (Bourdieu 1996). De upper class voelt zich soms superieur, omdat degenen die zich "onder" hen bevinden gedomineerd worden door het ordinaire, het alledaagse. In het volgende punt zullen we zien dat Theodor Adorno deze "ordinaire" populaire kunst afkeurt. Ondanks die angsten echter, vinden mensen nog altijd betekenissen in verschillende soorten kunst. Wat veranderd is heeft te maken met de gemakkelijke toegang die tegenwoordig voor allerhande

soorten cultuur wordt gecreëerd. De drempel is verlaagd ten opzichte van vroeger en dit resulteerde in een afbrokkeling van de strenge onderscheiding tussen hoge en populaire cultuur (Gans & Bourdieu 45). Het feit is dat cultuurconsumenten zich niet meer zomaar zien als consumenten maar als participanten. Cultuurparticipanten willen hun eigen betekenis geven aan kunst en zien zichzelf als co-artiest. Verderop zal Annick Schramme ook wijzen op de cultuurconsument als co-producent (Schramme 67).

POPULAIRE CULTUUR EN DE MASSAMARKT

De massaproductie van kunst is iets dat bestudeerd is met veel aandacht. De mogelijkheid om muziek te reproduceren, kunstwerken en films te kopiëren zou een negatieve impact hebben op het publiek. De grote angst bestaat erin dat de blootstelling aan deze kunstreproducties resulteert in een vervlakking van kunst en een afnemende interesse voor de authentieke betekenis ervan (Kolb 25). De eerder aangehaalde filosoof Theodor Adorno vreesde dat de massaproductie van muziek en andere culturele producten zou resulteren in een complete homogenisering van de kunst. Hij geloofde dat dit zou zorgen voor een passieve consumptie en dat als resultaat daarvan, kunst geen enkele betekenis meer zou hebben. Zijn angsten omtrent populaire cultuur zinderen vandaag nog na bij cultuurtheoretici en de culturele organisaties (Kolb 26). Adorno begreep het belang van sociale situering in wetenschappelijk werk en besteedde veel tijd aan cultuurkritiek. Een groot probleem lag in de combinatie van de cultuurindustrie en de simpele vormen van entertainment waarbij geen input van de toeschouwer nodig is. Mensen kregen de mogelijkheid om te ontsnappen aan hun dagelijkse

routine, maar werden op deze manier gestuurd in een nieuwe routine van consumeren zonder reflectie. Hoe langer dit doorging, hoe strakker het net zich om de samenleving spande. Voor sommigen was de kritiek van Adorno en Horkheimer simpel af te doen door ze te beschuldigen van snobisme en cultureel elitisme. Volgens Adorno zou kunst een ontsnapping kunnen zijn uit het gebrek aan subjectieve en morele overwegingen van het individu, maar de door geld geleide industrie is eerder geïnteresseerd in het integreren van individuen in de massacultuur en de rationalisering. Er wordt dus een perspectief ontwikkeld waarbij de massa zich moet conformeren aan een gezamenlijk bewustzijn waar het geen controle over heeft. De verbeelding staat stil, er treden automatismen in werking omdat de consument de formule al in zijn hoofd heeft zitten. Met andere woorden, de massa is geleerd wat te verwachten, de reactie is daarom mechanisch in plaats van speels en spontaan. Alle proponenten van de cultuurindustrie dragen bij aan het in stand houden van dit mentale blok; er mag niets uitgebreid of aan toegevoegd worden. Een quote van Nietzsche illustreert de nieuwe stijl van cultuur als volgt: *“ein System der Nicht-Kultur, der man selbst eine gewisse -Einheit des Stils- zugestehen dürfte, falls es nämlich noch einen Sinn hat, von einer stilisierten Barbarei zu reden”* (Horkheimer & Adorno 136). Een tegenwerping dat er ook werken geproduceerd worden die niet in de formule passen wordt door Adorno en Horkheimer vertaald naar een uitzondering die de regel bevestigt. Zo'n werk wordt in de industrie gezien als een ingecalculerde mutatie die de consumenten uiteindelijk meer in het systeem laten geloven – het bevestigt het 'unieke' vanuit hun perspectief. De grote kunstenaars van weleer waren niet de mensen die zich conformeerden aan een bestaande stijl, maar degene die iets nieuws creëerden om een negatieve waarheid mee uit te drukken, volgens Adorno een chaotische uitdrukking van het lijden dat het gevolg is

van de confrontatie tussen de traditie van een stijl en de nieuwe invullingen daarvan.

Het is van belang dat de consument in deze massacultuur niet voldaan raakt, want hij moet centraal staan als focuspunt van de cultuurindustrie. Het bedrog wordt hierdoor ervaren als voldoening, en zijn behoeften zijn vooraf al bepaald en de producten die gemaakt worden passen daar precies bij. De consument moet tevreden zijn en blijven met dat wat aangeboden wordt. De bevrediging van zijn behoeften zullen uiteindelijk weer leiden tot een cirkelbeweging waarin de consument gevangen zit (1988) (Horkheimer & Adorno 139 - 140).

De verdediging van de cultuurindustrie zelf focust rondom het inspelen op behoeften van consumenten, zonder die behoeften direct te vervullen. Het doel is om de consumenten zo snel mogelijk weer te laten consumeren dus het voldane gevoel moet weer snel plaats maken voor een nieuwe behoefte. Zo houdt de cultuurindustrie zichzelf in stand. De standaarden die uit deze methode zijn voortgekomen zijn zo snel geaccepteerd omdat ze gretig aftrek vonden, en zouden daardoor gelegitimeerd zijn. Immers, de behoefte ernaar wordt niet minder. Hierin zit natuurlijk een vreemde cirkel: de industrie kan de consument, die de indruk heeft zijn eigen wens aan te kunnen geven, manipuleren naar de nieuwe standaard, om zo weer te claimen dat het enkel om behoeftebevrediging gaat. Het gevolg is dat de macht van de industrie steeds groter wordt, aangezien zij door middel van technologische vooruitgang ook hun economische macht zien vergroten (Horkheimer & Adorno 145).

Adorno en Horkheimer concluderen dat de cultuurindustrie niet de fijne waardering voor de intellectuele werken heeft overgenomen toen zij die

assimileerden in hun totaalplaatje. De consumenten zijn vrij om te kiezen uit het volledige aanbod, maar eigenlijk kiezen zij steeds hetzelfde. De economische macht van de industrie houdt dat en daarmee zichzelf in stand. De slotzin, "*Das ist der Triumph der Reklame in der Kulturindustrie, die zwangshafte Mimesis der Konsumenten an die zugleich durchschauten Kulturwaren*" (Horkheimer & Adorno 176) spreekt boekdelen: ook al weet men inmiddels hoe reclame werkt en zal niemand toegeven dat het effect op hem of haar heeft, toch verkopen reclameproducten beter.

Kolb argumenteert nog in deze context dat culturele organisaties moeten accepteren dat de droom van een universele interesse van het publiek in "high art" meestal niet verwezenlijkt kan worden en dat slechts een beperkt publiek de wens heeft zulke culturele events bij te wonen. Culturele instellingen, zoals cultuurcentra, moeten durven inzien dat ze niet passief kunnen toekijken maar actief moeten concurreren met populaire cultuur voor hun publiek. Dit omdat het hedendaagse publiek 'high art' niet altijd apprecieert en populaire cultuur zeker niet altijd nog wordt gezien als 'vulgair' (Kolb 26).

HET RISICO VAN EEN NIEUW CULTUURPRODUCT

Het is haast vanzelfsprekend dat producten met een groot nieuwheidsgehalte een bepaald risico inzake succes met zich meebrengen in de culturele sector. Elk nieuw product kampt met 1) aanvaarding van de markt en 2) financiële risicofactoren. Als een product slecht in de markt komt te liggen, zullen de inkomsten slecht zijn alsook de kritieken. Langs de andere kant kunnen er nieuwe producties gemaakt worden zoals klassieke, populaire of familiale voorstellingen. Hier zijn nog risico's aan verbonden, de cultuurinstelling in kwestie die deze aanbiedt,

kan nooit honderd procent zeker zijn dat het een succes wordt. Dit soort producten kent echter toch al een zekere bekendheid bij het publiek en worden dan ook gezien als niet buitensporig deviant. Een culturele organisatie die op overheidssteun kan rekenen zal het risico overwegen om spiksplinternieuwe producten op de markt te brengen. Producers, verdelers en kunstorganisaties proberen op twee manieren om te gaan met de risico's. Een eerste mogelijkheid is potentiële klanten een abonnement aanbieden voor verschillende nieuwe producties. Er wordt dan een 'bewezen' product verkocht dat in feite de organisatie zelf is. Met bewezen product wordt bedoeld een product dat zijn duurzaamheid en succes al bewezen heeft in het verleden. De organisatie wordt dan een "merk". Een tweede opportuniteit is "portfolio management" waarbij verschillende producten tegelijk worden aangeboden, waarbij gerefereerd wordt aan "het seizoen" en er een mix wordt aangeboden van gloednieuwe en bekende producties (Colbert 43). Dit zijn dan bijvoorbeeld enkele voorstellingen van bekende artiesten waar het publiek grotendeels mee vertrouwd is, aangevuld met meer (experimentele) producties die minder of zelfs niet bekend zijn maar evengoed een kans verdienen om vertoond te worden. Deze producties moeten nog naam maken als het ware, en door ze mee te "mixen" in het seizoensaanbod met bekendere voorstellingen, maken ze meer kans op geïnteresseerde bezoekers.

ONVOORSPELBARE PRODUCTEN

Eenzijds is dus de inhoud van de cultuurbeleving belangrijk maar ook de mentaliteit en inzet van de bezoeker (Noordman 26). Uit het ruime aanbod in het culturele veld kan de consument kiezen wat hij zelf wenst. Het

product echter, zo stelt Noordman wordt incompleet geleverd. Het bestaat uit een onpersoonlijke aanbodmix van de producent, die afgewerkt wordt door de persoonlijke activiteitenmengeling van de bezoeker. Het cultuurproduct is dus een combinatie van de prestaties van de leverancier en die van zijn bezoeker. Om terug te keren naar het aanbod, kan gesteld worden dat hoe nauwkeurig en helder cultuurorganisaties het aanbod ook voorstellen, uiteindelijk moet het publiek naar de kwaliteit raden (Noordman 27). Het product is dus met andere woorden onvoorspelbaar. De kwaliteit van een bezoek wordt grotendeels bepaald door de manier waarop de bezoeker en het aanbod met elkaar interageren. Brochures, flyers, foto's en dergelijke meer maken het "ontastbare" product zo tastbaar mogelijk voor de potentiële bezoeker en zorgen dat hij zich een eerste beeld kan vormen.

In de culturele sector komen symbolische transacties tot stand tussen organisatie en bezoeker. Deze transacties gebeuren door georganiseerde producties voor het publiek die ook bij uitstek belevenissen zijn. Het hangt in de culturele sector ook van de inzet van de bezoeker af of de productie tot leven komt en de beleving van het meemaken van voorstellingen of tentoonstellingen kracht en inhoud krijgt (Noordman 29). Deze belevenissen en zogenaamde "beleveniseconomie" kunnen de bezoeker een zo aangenaam mogelijke cultureel uitje bezorgen, alsook nieuw (jong) publiek aanspreken. De beleviseconomie is een term die in 1999 voor het eerst opdook in *The Experience Economy* van Pine & Gilmore. De auteurs geven aan dat het creëren van een totaalbeleving voor het publiek een succesvolle strategie is om klanten te binden en te laten terugkeren. Zij gebruiken in hun boek het voorbeeld van theater en hoe de belevingsaspecten hierin kunnen geïmplementeerd worden. Pine &

Gilmore beperken zich nog in de toepassing van deze belevingen in het bredere culturele veld. Andere auteurs die het belang van de beleving voor cultuurorganisaties aanduiden zijn onder andere Schramme, Boswijk, Boorsma en Faché. Deze beleviseconomie, met haar verschillende facetten, wordt in een later hoofdstuk verder uitgebreid toegelicht.

CULTUURBELEID

Meer en meer onderdelen van onze publieke omgeving, tot en met de politiek, moeten zich verhouden tot een nieuwe en sterk expansieve wereld van consumptie en ervaring. En met de opkomst van de zojuist besproken "belevingsamenleving" of "beleviseconomie" is onze verhouding tot de omgeving van goederen en diensten als zodanig veranderd (Mommaas in Schramme 87). Het is omwille van deze veranderingen dat de publiek gesubsidieerde wereld van de vrije tijd, media, sport, recreatie en cultuur een noodzakelijke heroriëntatie ondergaat. Het veld is in verandering en er komen aantrekkelijke commerciële alternatieven op. De tanende effectiviteit van publieke voorzieningen leidt ondertussen tot vragen in politiek en bestuur en de legitimiteit en de financiering ervan worden ter discussie gesteld. Zo ontstaat er een "andere verhouding tussen cultuur en maatschappij", zo stelt Mommaas (cit. In Schramme 88) en de vele gevestigde culturele instellingen hebben het daar knap lastig mee.

Anno 2015 wordt dan ook nog het budgettaire mes gezet in de cultuursubsidies van regering Michel I, en de cultuursubsidies zullen minderen. Cultuurcentrum Hasselt bekijkt bijvoorbeeld hoe de beleving van de bezoeker kan vergroot worden, zodat deze tevreden is en in de toekomst terugkeert (verzekering van inkomsten en populariteit). De vraag

die hier speelt is de volgende (Mommaas 89): hoe moet het culturele beleid zich verhouden tot het nieuwe uitdijende en veranderende culturele veld? Het is zo dat het cultuuraanbod steeds breder en breder is geworden, gepaard gaande met grotere mobiliteit van mensen. "Een economie van de schaarste, afgestemd op de vervulling van basale behoeften en noodzakelijkheden, heeft meer en meer plaats gemaakt voor een economie van de overvloed, afgestemd op de allerindividueelste wensen en verlangens" (Mommaas in Schramme 90). De stijging van de welvaart en het kennisniveau heeft uiteindelijk, samen met een voortgaande technologische, later digitale ontwikkeling en een voortgaande liberalisering van regionale wereldmarkten, gezorgd voor het ontstaan van een economie en industrie van de vrije tijd, het plezier of de belevenis (Schramme 90). Hoe wordt dit in goede banen geleid? De doelstellingen van het cultuurbeleid verschillen van land tot land en van onderlinge hiërarchie en specificiteit. In hoofdzaak diende en dient het publieke cultuurbeleid zoals dat in de naoorlogse fase in veel West-Europese landen tot ontwikkeling is gekomen, drie doelstellingen: gemeenschapsvorming, culturele verheffing/spreiding of artistieke vernieuwing, kwaliteit of diversiteit (Mommaas 97). In aanvulling op deze drie dient het cultuurbeleid ook ter bescherming van artistieke kwaliteiten waarvoor nog onvoldoende marktsteun aanwezig is, zoals de meer experimentele artistieke uitingen. De verschillende doelstellingen zijn natuurlijk niet zonder onderlinge spanningen. De professionele kunstwereld heeft afstand proberen te houden van doelstellingen van gemeenschapsvorming. Er zullen ook altijd spanningen bestaan tussen de interne artistieke doelstellingen (kwaliteit, diversiteit, vrijheid) en externe maatschappelijke doelstellingen (publieksbereik en gemeenschapsvorming). In algemene zin geldt voor de drie doelstellingen

dat ze uitgaan van imperfecties van de markt. Publieke interventie is nodig omdat de markt niet in staat zou zijn tot voldoende artistieke vernieuwing of vrijheid en onvoldoende garanties biedt op culturele continuïteit. Het is echter niet zo dat marktwerking leidt tot – zoals cultuurpessimisten vooronderstellen – vervlakking, seriële productie en eenvormigheid. Ook de markt heeft behoefte aan artistieke vernieuwing, diversiteit en onderscheiding. De verhouding tussen beleid en markt is nog onzeker en het is niet zeker in welke richting de culturele omgeving zich begeeft. Maar noch een terugval naar een oud legislaief cultuurbeleid, gebaseerd op een rotsvaste canon, noch een kritiekloze omarming van de markt lijkt effectief (Mommaas 98 – 101).

SCHEIDING NON-PROFIT EN FOR-PROFIT ORGANISATIES WORDT DUN

De bekende scheiding tussen de non-profit wereld van de hoge cultuur en de for-profit wereld van de populaire cultuur brokkelt stilaan af (Kolb 56). Terwijl de non-profit cultuurorganisaties zich nu zorgen moeten maken over het verkopen van een product, trekken de for-profit bedrijven die populaire cultuur produceren juist getalenteerde artiesten aan om voor hen te werken. Er is echter nog altijd een onderscheid tussen deze twee organisatietypes. Een populair cultuurbedrijf in de for-profit wereld kan een artistiek product veranderen tot een punt dat het onherkenbaar is ten opzichte van zijn origineel. De cultuurorganisatie kan er zelfs voor kiezen het originele cultuurobject achter zich te laten en een compleet nieuwe vorm van populaire cultuur op te starten, als dat is wat de markt wil - denk hier aan Adorno en het verlies van de authenticiteit van kunst-. Maar de non-profit cultuurorganisatie kan het product van de artiest niet veranderen zodat het "past" voor de markt. Het product moet trouw

blijven aan de visie van de artiest. Maar, wat deze masterproef ook wil aantonen, is dat deze organisaties trouw kunnen blijven aan de kunstvorm en de artiest, terwijl op hetzelfde ogenblik het product kan verpakt worden en gemarketeerd naar het publiek toe. Om die reden is de culturele organisatie nog steeds uniek en heeft het een missie. Het deelt echter toch gelijkenissen met de for-profit business, omdat er graag winsten gegenereerd worden met hun "verpakte" hoge cultuurproduct. Er is vooral een gelijkenis tussen de for-profit en non-profit cultuurorganisaties, in die zin dat ze beide het doel nastreven te concurreren om consumenten voor hen te winnen en hun product zoveel mogelijk proberen aan te brengen (Kolb 58).

Het economische aspect is dus belangrijker geworden in het Vlaams cultuurbeleid en er is minder weerstand ten opzichte van de zogenaamde lage cultuur. De cultuurconsument kan als het ware "zappen" tussen verschillende kunstvormen en het aanbod is groot. Het is niet eenvoudig om cultuur populair te maken bij het publiek en dan in het bijzonder het jonge publiek, er zijn namelijk nog veel participatiedrempels. Er is zoveel aanbod en de mogelijkheden zijn zo uitgebreid dat de marketing van het cultuurproduct een noodzaak is geworden. Cultuur, zoals dit hoofdstuk beschrijft, evolueert dus naar een commercieel product, in die zin dat het iets is dat *gekocht* en *verkocht* kan worden. Dit wil zeker niet zeggen dat dit leidt –zoals cultuurpessimisten aankarten– tot vervlakking. Integendeel, dit biedt kansen om in te spelen op de verlangens van de cultuurconsument en in te zetten op cultuurparticipatie waarbij de bezoeker wordt aangepord actief deel te nemen aan het cultureel belevingsproces.

3. DE (NIEUWE) CULTUURCONSUMENT

“FOR AN ARTIST IS NOT A CONSUMER, AS OUR COMMERCIALS URGE US TO BE. AN ARTIST IS A NOURISHER AND A CREATOR WHO KNOWS THAT DURING THE ACT OF CREATION THERE IS COLLABORATION. WE DO NOT CREATE ALONE.”

— MADELEINE L'ENGLE

Voorheen waren cultuurorganisaties afhankelijk van een kunstbeschermheer die zorgde voor een publiek en de nodige sponsoring. Maar de tijden zijn veranderd en deze veranderingen resulteren in een nieuw type publiek: de cultuurconsument. De cultuurconsument is fundamenteel verschillend van het traditionele publiek door de manier waarop ze cultuur zien en consumeren. De cultuurconsument ziet hoge cultuur niet als inherent meer waardevol dan de populaire cultuur. Hij of zij wenst te genieten van zowel hoge als populaire/lage cultuur. Ze hebben er niets op tegen dat ze beiden gecombineerd worden in éénzelfde cultuurevent. In de afgelopen tien jaar is er nog een opvallende verandering gekomen in de manier waarop mensen naar cultuur kijken. De opkomst van de sociale technologie laat iedereen toe kunst te creëren. Als gevolg daarvan ontstond er zoiets als de cultuurparticipant (Kolb 45), maar daarover meer in de volgende hoofdstukken. Als we het hebben over de cultuurconsument is het enigszins nuttig stil te staan bij de behoefte die mensen hebben aan cultuur. Want vooraleer iemand een “consument” wordt, moet er uiteraard een behoefte

aanwezig zijn voor het (cultuur)product. In dat opzicht verwijst dit hoofdstuk naar de piramide van Abraham Maslow om te verduidelijken



Piramide met de verschillende behoeften van Maslow (Mulder 61)

waar die behoefte voor cultuur zich precies bevindt. Het is de vijfde categorie in Maslow's piramide die hier dan centraal staat (Mulder 61) en die houdt in: “de behoefte aan zelfontplooiing ofwel zelfrealisatie”. Hier huist cultuur, kunst en de behoefte zichzelf te ontplooiën via kunst. Als aan de vier onderste categorieën is voldaan, heeft iemand de behoefte om nummer vijf te realiseren. In wat volgt zullen we eveneens zien dat categorie drie, de behoefte aan sociaal

contact, ingevuld kan worden door het actief deelnemen aan cultuurevenementen.

DE CULTUURCONSUMENT

Kunstmarketing vereist inzicht in het consumentengedrag van (potentiële) consumenten. Traditioneel kijken marketingwetenschappers vooral naar de aankoopbeslissing en bovendien beschouwen ze het aankoopproces vanuit het perspectief van informatieverwerking. Daarnaast is het belangrijk dat kunstmarketing inzet op de wijze waarop de consument het cultuurproduct ervaart en beleeft (Boorsma 52).

Wat vaak blijkt is dat de cultuurconsument meestal geen kinderen heeft en een relatief hoge opleiding en inkomen geniet. Hieruit concluderen onderzoekers dat het gesubsidieerde aanbod zo complex is dat daarvoor specialistische kennis en vaardigheden nodig zijn (denk hierbij ook aan het eerder besproken theoretisch kader van Bourdieu). Maar dat telt natuurlijk niet alleen mee. De cultuurconsument kan ook niet hoogopgeleid zijn en toch interesse hebben voor bepaald thema's, daarbij heeft iemands algemene ontwikkeling ook invloed. Als kunst alleen toegankelijk zou zijn voor kunstkenner, heeft het geen zin om met marketingtechnieken niet-bezoekers te overhalen tot deelname (Boorsma 52).

DE NIEUWE CULTUURCONSUMENT

En gesproken van marketingtechnieken, komt de focus van cultuurorganisaties meer en meer op het jonge publiek te liggen, omdat zij moeten aangesproken worden door het cultuurproduct en de nieuwe bron zijn van inkomsten. Wat nieuw is, is dat er ook een afname dreigt van de oudere bezoekers. De afname van aanwezigheden op culturele events

moet begrepen worden vanuit de veranderingen in de attitudes en levensstijlen van consumenten. Sommige mensen zijn cultuurconsument maar zijn niet geïnteresseerd in een diepere betrokkenheid bij de cultuurinstelling, terwijl anderen zich volop willen engageren. Cultuurmarketing speelt in op deze tendens en is veranderd van een model waarbij het van alle cultuurconsumenten verwacht van kunst te houden, naar een model waarbij elke manier van betrokkenheid van de consument wordt gewaardeerd. Dit gegeven, samen met de opkomst van nieuwe sociale communicatietechnologieën, zorgt voor een nieuw soort consument; namelijk de cultuurparticipant (Kolb 37). In hoofdstuk vier wordt dieper ingegaan op de overgang van consument naar participant.

Mathilde Pulh bouwt verder op Kolb wat betreft de cultuurconsument. Ze stelt dat de cultuurconsument van vandaag niet dezelfde is als die van twintig jaar geleden. Volgens haar staat de consument vandaag open voor nieuwe vormen van entertainment zoals circus en straatkunst, wat een *clean break* suggereert met de traditionele cultuur zoals opera, theater en klassieke muziek (Pulh 4). (Kolb 36 - 37).

Mensen krijgen een steeds gevarieerdere interesse in kunst en cultuur. Deze ontwikkelingen signaleren verrijkende veranderingen in de keuzes en motivaties van het publiek, en ook in de relaties tussen cultuurproducten en services (Pulh 4). Bij een concert of tentoonstelling bestaat de verwachting van sociabiliteit waarbij sociale interactie gecombineerd wordt met de culturele ervaring. Cultuurorganisaties spelen vaak in op het feit dat de cultuurconsument sociaal contact zoekt. Boorsma stelt ook dat kunst een middel kan zijn om met anderen in contact te treden, om bijvoorbeeld gezamenlijk iets te beleven of denkbeelden uit te wisselen. Dat geldt zowel voor de omgang tussen consument en producent als voor

de omgang tussen consumenten en producenten onderling. Onderzoek heeft eveneens aangetoond dat het merendeel van het publiek de sociale interactie bij kunstbezoek belangrijk vindt (de derde trap in de piramide van Maslow). De consumptie is dan namelijk het symbool voor het streven naar een leven, een wereld, waarin kunst een belangrijke plaats inneemt (Boorsma 57).

CUSTOMER SATISFACTION

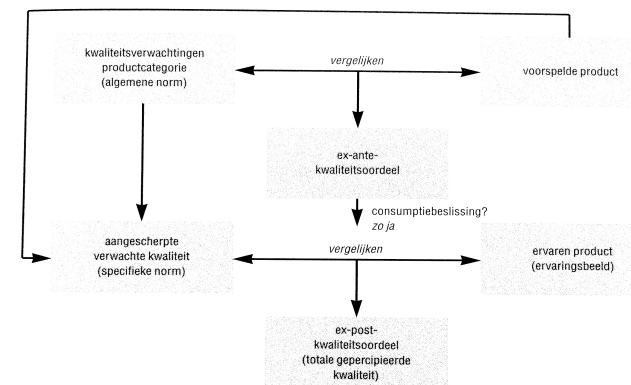
Consumenten oordelen impliciet of expliciet over hun ervaringen in termen van mooi of lelijk, goed of slecht, interessant of oninteressant, duurzaam of niet-duurzaam, voldoende of onvoldoende. Deze oordelen beïnvloeden hun (on)tevredenheid over het product. Aanbieders van producten – hier de cultuurorganisaties – vinden de tevredenheid van hun klanten belangrijk omdat ze veronderstellen dat een tevreden klant zal terugkeren. Bovendien zullen tevreden consumenten positieve mond-tot-mondreclame maken. Niet alleen ervoor maar ook erna vellen mensen oordelen over het cultuurproduct. Het oordeel is dan gebaseerd op oudere opgedane ervaringen van de consument. Deze vooroordelen en de daarbij samenhangende verwachtingen zijn op hun beurt weer van invloed op het kwaliteitsoordeel over de werkelijke ervaringen met het product en dus ook op de tevredenheid (Boorsma 57).

Of mensen tevreden zijn over wat een cultuurorganisatie aanbiedt kan pas achterhaald worden met een vragenlijst die ingevuld wordt door een representatief aantal bezoekers. De totaalbeleving is daarbij van groot belang, en er komt vaak meer bij kijken dan wordt gedacht. Tegenvallers zoals een onprettige zaal met slechte stoelen en slecht zicht kunnen een sterke invloed hebben op toekomstige consumptiebeslissingen omdat

terugkeren na een slechte ervaring er meestal niet inzit. Hetzelfde geldt voor de al dan niet vriendelijke omgang van het personeel met de cultuurbezoekers, de bereikbaarheid van de instelling, de al dan niet aangename foyer, of het al dan niet uitgebreide cultuuraanbod en de kwaliteit van de voorstelling. Boorsma voegt in dit kader nog toe dat de juiste informatie over het product duidelijk moet zijn voor de consument. Als het product teveel aspecten bevat of slecht wordt uitgelegd (in brochures, affiches, programmaboekjes) is het voor de consument

onduidelijk en ook moeilijk een zogenaamd ex-anteoordeel te vellen (zie figuur) (Boorsma 59).

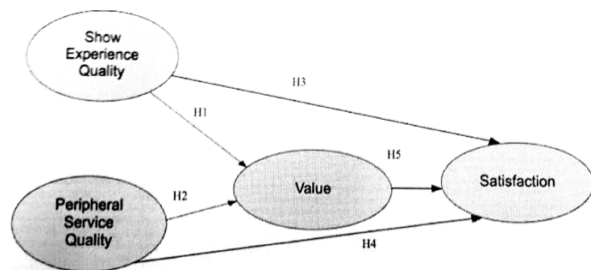
De totstandkoming van het ex-postkwaliteitsoordeel.
Bron: Boorsma, 1994b, p. 38



Totstandkoming van het kwaliteitsoordeel van de bezoeker (Boorsma 59)

terefereert aan de totale consumentervaring. Volgens haar is de totaalervaring opgedeeld in twee delen: ten eerste de onmiddellijke fysieke omgeving, en ten tweede het personeel of de serviceactoren. De service experience is het directe en persoonlijke contact met de cultuurorganisatie. Dat heeft te maken met bijvoorbeeld de voorstelling zelf, de ticketing, of de parkeergelegenheid. De beleving van de voorstelling is de kern van de zaak omtrent de tevredenheid van de

consument, maar de totaalervaring en tevredenheid zijn pas compleet en positief alsook de perifere service goed is. Een cultuurbezoeker is in die zin tevreden als hij, bijvoorbeeld, makkelijk heeft kunnen parkeren, een aangenaam gebouw kan binnenlopen waar het cultuurevent plaatsvindt, vriendelijk is ontvangen door het personeel, van een prachtige voorstelling heeft kunnen genieten in een gemakkelijke stoel en nadien nog de mogelijkheid had gezellig na te praten met vrienden of andere aanwezigen. Het is echter moeilijk om te achterhalen waar de consument het meeste waarde aan hecht (Pulh 315). In een later stadium van deze



Conceptual model of satisfaction and role of value: performing arts (Pulh 317)

masterproef zal een enquête ingevoegd worden die peilt naar deze totaalbeleving van de cultuurbezoekers van CCHA, dit wordt uitgespit in het tweede, praktische luik.

DE KUNSTCONSUMENT ALS COPRODUCENT

In dit punt geeft dit onderzoek de definitieve aanzet naar het volgende hoofdstuk, namelijk cultuurparticipatie. Dit is niet weg te denken omdat de focus ligt op de beleving van cultuur en hoe die beleving zo goed mogelijk kan uitgewerkt worden. Daarom belicht dit deel de kunstconsument als coproducent, om de overgang te maken van de cultuurconsument die

niet meer is wat hij twintig jaar geleden was - waarbij hij meer keuzes heeft in het cultuuraanbod en actiever kan deelnemen-, naar een volledig actieve vorm van consumentendeelname in het culturele veld, namelijk cultuurparticipatie. Boorsma stelt dat "de artistieke werking optreedt wanneer een kunstwerk iemands waarnemingsstelsel doorbreekt en de gebruiker uitdaagt om met behulp van creativiteit en verbeeldingskracht een nieuwe betekenis te construeren. Als de betekenisgeving lukt, ontvangt hij een artistieke ervaring en draagt hij bij tot de realisatie van de artistieke waarde" (Boorsma 136). De kunstconsument krijgt dus een nieuwe rol die meer eigen inbreng vergt. Hij verandert van een passieve deelnemer in een actieve participant. De kunstconsument wordt dan een coproducent in het totale kunstproces, die een cruciale invloed heeft op de realisatie van de artistieke missie. Dit heeft ook consequenties voor de kunstmarketing want die is immers bedoeld om het gedrag van kunstconsumenten te beïnvloeden. Daarnaast draagt de kunstconsument niet alleen bij aan de realisatie van instrumenteel-rationele marketingdoelstellingen zoals publieksinkomsten en publieksaantallen, maar levert hij ook een belangrijke bijdrage aan het substantieel-rationeel functionelere van het artistieke aanbod. In deze optiek is het niet langer mogelijk om kunstmarketing als een onafhankelijk beslissingsdomein te beschouwen. Het is namelijk zo dat het marketingbeleid en de realisatie van de artistieke missie onlosmakelijk aan elkaar gekoppeld zijn" (Boorsma 137).

4. CULTUURPARTICIPATIE

“LEG HET MIJ UIT EN IK VERGEET HET. LAAT HET ME ZIEN EN IK ONTHOUD HET MISSCHIEN.

BETREK MIJ EN IK BEGRIJP HET.”

CHINEES GEZEGDE

In dit hoofdstuk wordt het concept cultuurparticipatie verklaard en toegelicht. Cultuurparticipatie is namelijk een van de belangrijkste vormen waarbij beleving wordt gecreeërd en is daarom zeer interessant. De visies en theorieën van Vander Stichele, Kolb, Simon, Lievens, Waege en De Meulemeester en Caron en Carpentier worden hierbij betrokken en langs elkaar gelegd om een brede kijk te genereren op deze belevingsvorm in al haar facetten.

In hoofdstuk twee werden o.a. Pierre Bourdieu en Theodor Adorno aangehaald om het debat rond hoge en lage cultuur te kaderen. Een van de conclusies die we daaruit kunnen trekken is dat ondanks Adorno's angsten, mensen nog steeds betekenis zoeken in allerlei soorten kunst. Wat verschillend is met vroeger is dat de toegang tot een breed gamma kunsten zeer laagdrempelig is geworden om het voor de cultuurconsument zo makkelijk mogelijk te maken. Dit resulteerde in de beginnende afbrokkeling van de hoge muur die altijd opgetrokken werd

tussen hoge en lage cultuur aldus Bourdieu. In het achterhoofd moeten we wel begrijpen dat deze scheiding vandaag er nog altijd is, maar ze is zachter geworden. Tegenwoordig kunnen cultuurconsumenten plezier beleven van twee werelden zonder angst voor labels. Consumenten zien zich vandaag vaak niet alleen als consumenten van cultuur maar ook als participanten. Cultuurparticipanten willen hun eigen betekenis geven aan cultuur en zien zichzelf dan ook als een co-creator met de organisatie en de artiest (Kolb 32). Door alle technologische ontwikkelingen kunnen we alles delen over een afstand, kunnen mensen hun eigen kunst en betekenissen produceren en zijn ze bijgevolg geen passieve cultuurconsument meer. Culturele organisaties moeten nu dus meer inzetten op een meer directe relatie met hun bezoekers, en moeten zichzelf meer zien als partners dan als de baas van bezoekers (Kolb 36).

Cultuurorganisaties moeten meer en meer inzetten op publieksverbreding. “Cultuurparticipatie” is een term die vele ladingen dekt en diverse

invullingen krijgt en waar verschillende interpretatie- en handelingskaders mee worden verbonden. Publieksverbreding- en vernieuwing wil groepen aantrekken die de weg naar het cultuuraanbod moeilijk of helemaal niet kunnen vinden, vaak specifieke groepen zoals kansarmen, mensen in armoede, allochtonen, gehandicapten, maar ook jongeren (Caron en Carpentier 24).

Volgens Kolb hebben cultuurorganisaties zich vooral gefocust op hun promotionele strategie door verschillende leeftijdsgroepen aan te trekken. Vooral de afwezigheid van de jeugd in cultuurorganisaties is daarbij primair. Wat nu ook een opvallende tendens is, is het afnemende bezoek van de oudere generaties. Cultuurconsumenten hun emotionele betrokkenheid is verschillend in cultuurorganisaties. Sommige mensen zijn momenteel cultuurconsumenten en wensen geen diepere betrokkenheid met de cultuurorganisatie, terwijl dit anderen juist hun grootste wens is. Cultuurmarketing heeft daarmee vooruitgang gemaakt, ze zijn namelijk geëvolueerd van een model waarbij van alle consumenten verwacht wordt dat ze deelnemen en van kunst houden, naar een model waar ze accepteren dat de consument kiest voor de mate van betrokkenheid (Kolb 36 – 38).

EEN NIEUW TYPE CULTUURCONSUMENT: DE CULTUURPARTICIPANT

Door de evolutie van de sociale communicatietechnologieën is er dus dit nieuw type consument, namelijk de cultuurparticipant. De cultuurmarketing moet daar dan op inspelen en zorgen voor een interactief cultureel product waar deze cultuurparticipanten om vragen. Ze willen namelijk hun zeg hebben in de programmatie en zelfs over het cultuurproduct zelf. Ondertussen moeten de traditionele

marketingtechnieken gehandhaafd worden met promotie (flyers, brochures, posters, programmaboekjes). De tijd is gekomen voor cultuurorganisaties om niet over marketing na te denken in die zin dat ze zoveel mogelijk verkochte zitjes willen, maar veeleer de focus te leggen op hoe ze de cultuurbezoeker aan de organisatie kunnen binden door het niveau van participatie aan te bieden dat ze wensen (Kolb 36). De cultuurorganisatie kan bijvoorbeeld een cultuurevent produceren en een marketingstrategie die tegemoet komt aan de consument. Dit kan een gezellige avond uit zijn, of een diepere betrokkenheid bij de cultuurorganisatie.

Natuurlijk zijn er ook de passieve cultuurconsumenten, die niet zo actief wensen deel te nemen aan het cultuurproces, maar hierop moet de cultuurmarketing evenzeer inspelen en deze mensen de suggestie geven om ook eens een kijkje te komen nemen. Vanzelfsprekend mag dit niet overkomen als een verplichting, maar eerder als een “warm maken voor” (Kolb 45).

De voorheen besproken term “nieuwe cultuurconsument” dekt dus de transformatie van cultuurconsument in de cultuurparticipant, maar dat wil daarom niet zeggen dat er alleen maar participanten zijn die geïnteresseerd zijn in culturele deelname. Cultuurmarketing streeft op haar beurt ernaar om de cultuurconsument om te vormen in een cultuurenthousiasteling, wat geen gemakkelijke taak is (Kolb 46). Cultuurorganisaties moeten dus accepteren dat voor veel consumenten de wens bestaat gewoon cultuurconsument te blijven. Ze moeten de cultuurconsument accepteren zoals hij is, maar wel de mogelijkheden bieden voor degenen die wel geïnteresseerd kunnen zijn, op die manier

creëren ze een meer emotionele verbintenis tussen klant en organisatie. Hoe dan ook, het zijn niet de cultuurorganisaties die de emotionele kunstbetrokkenheid van het publiek hebben veranderd maar eerder de online sociale mediatechnologieën. Deze technologie zorgt dat het publiek de mogelijkheid heeft om iets bij te leren over een kunstvorm, programma of artiest zonder de hulp van de culturele organisatie. Ook mensen die dezelfde culturele interesses hebben kunnen elkaar vinden binnen de community. Ten slotte zorgt de technologie ervoor dat alle geïnteresseerden zelf dingen kunnen creëren en die delen met anderen (Kolb 42).

CULTUURPARTICIPATIE EN “EXPERIENCE”

Alle cultuurorganisaties moeten nadenken hoe ze het publiek willen betrekken in een cultuurbeleving door te participeren aan de kunsten. Kunst laat mensen plezier beleven aan het leven, en een kunstervaring is een artistieke manier om iemands leven te verrijken. Deze nieuwe kunstcreërende, *experience*-dorstige participanten zijn geneigd om zichzelf te definiëren door de belevingen die ze gehad hebben, niet door hun werktitel of familieafkomst. Ze worden aangetrokken door cultuurproducten die een beleving voorzien (Hill 23). Hier hebben de cultuurorganisaties een voordeel: ze kunnen een cultuurbeleving aanbieden aan de participant. Ze creëren iets waardoor de cultuurbezoeker en organisatie verbonden zijn en waardoor de bezoeker de wens heeft om terug te keren (Kolb 48-49).

Traditionele voorbeelden van cultuurparticipatie die gebruikt werden door cultuurorganisaties hebben zich gefocust op een verhoogde deelname door een educatief model te gebruiken. Het achterliggend idee was dat

hoe meer iemand wist van kunst en cultuur en dit begreep, hoe meer diegene zou deelnemen aan cultuur. Vandaag bestaan deze educatieve programma's nog altijd, zoals bijvoorbeeld concertinleidingen. Een nieuwer model is gebaseerd op participatie met een bepaalde kunstvorm, meer dan met de cultuurorganisatie zelf. Op die manier kan iedereen zijn culturele inbreng delen met de wereld. Om die reden moeten cultuurorganisaties het design van hun cultuurproduct opnieuw uitvinden en interactie toelaten (Kolb 48). Het gebruik van advertenties en reclame om het publiek te informeren over bijvoorbeeld de programmatie alleen is dus niet meer effectief. De overvolle cultuurmarkt heeft dus een – zie de hierboven beschreven – aangepaste marketingstrategie nodig die creatief uit de hoek durft komen.

PARTICIPATIE IN VLAAMSE CULTUURCENTRA

In het Vlaamse cultuurbeleid is de participatie van alle bevolkingsgroepen aan cultuur een belangrijk streefdoel. Het verhogen van de culturele competentie en het verlagen van de participatiedrempels zijn hierin belangrijke doelstellingen (Anciaux, 2004). In een recente beleidsbrief zegt Anciaux het volgende. “Een van de drie kapstokken voor de invulling van cultuurparticipatie is het aantrekken van “nieuwe publieken””. Deze nieuwe publieken zijn de groepen die amper vertegenwoordigd zijn bij de Vlaamse gebruikers van de cultuurcentra. De belangrijkste ondervertegenwoordigde groepen zijn laagopgeleiden, mannen, jonge volwassenen (18-29 jaar) en ouderen (ouder dan 60 jaar). Daarbij komt ook dat sommige cultuurcentra meer laagopgeleiden hebben onder de bezoekers dan andere centra. Dat hoeft niet per se iets met het cultuurcentrum te maken, maar bijvoorbeeld wel met de gemeente waar het ligt. Het doel is om zoveel mogelijk drempels op te ruimen die de

toegang tot cultuur belemmeren. Dit kadert in de idee dat cultuur een universeel recht is en dat elk individu cultureel potentieel heeft (Lievens, Waeye en De Meulemeester 23).

OPLEIDINGSNIVEAU EN PARTICIPATIE

TABEL 2.3: VERDELING VAN OPLEIDINGSNIVEAU ONDER GEBRUIKERS VAN CULTURELE CENTRA EN IN DE VLAAMSE BEVOLKING (IN PERCENTAGES)

	Vlaanderen 2001 ^a	Gebruikers culturele centra (n=14.516)
Geen of lager onderwijs	18,6	4,3
Lager secundair onderwijs	23,8	12,5
Hoger secundair onderwijs	31,2	28,4
Hogeschool of universiteit	26,5	54,7
Totaal	100,0	100,0

^aOvergenomen uit Glorieux, Van Thielen & Vandenbroeck, 2005.

Glorieux, Van Thielen & Vandenbroeck, 2005

Studies naar de relatie tussen het opleidingsniveau en cultuurparticipatie leiden vaak tot eenzelfde conclusie. Hoe hoger de opleiding die men genoot, hoe hoger de cultuurconsumptie (Glorieux en Van Thienhoven 16) (Lievens, Waeye en De Meulemeester 21). De objectieve levensomstandigheden waarin iemand opgroeit zijn niet voor iedereen hetzelfde en dus is er sprake van een klassenhabitus. Dit houdt in dat personen, die in dezelfde klasse zijn opgegroeid en dus tijdens hun opvoeding min of meer dezelfde levensomstandigheden hebben gekend, gelijkaardige disposities zullen hebben ontwikkeld en op die manier onbewust min of meer hetzelfde gedrag en dezelfde smaak zullen vertonen. Dit leidt tot de reeds besproken drie verschillende klassen met hun eigen habitus (Vander Stichele 2). De reden waarom cultuurcentra juist zoveel hoogopgeleiden aantrekken heeft volgens Glorieux en Van

Thienhoven ook te maken met culturele competentie. Cultuurparticipatie is een kwestie van vaardigheden die aangeleerd moeten worden, wat het verschil in niveau van opleiding verklaart. Een hoge opleiding verleent een zekere status, maar hoogopgeleiden moeten niet enkel blijf geven van hun kennis, maar zich ook kunnen handhaven in een gecultiveerd gesprek of hoge cultuur (Bourdieu, 1979). Het cultuurbeleid van minister Anciaux (anno 2004) wil af van dit zogenaamde gebruik van cultuur om sociale scheidingen te benadrukken (Glorieux en Van Thienhoven 15).

LAAGOPGELEIDEN

Laagopgeleiden zijn nog altijd aanzienlijk ondervertegenwoordigd in de cultuurcentra. Daar staat tegenover dat hoogopgeleiden zeer ruim vertegenwoordigd zijn. In de voorgaande paragrafen kaartte Pierre Bourdieu deze problematiek al aan en gaf ook verklaringen. Bijna zeventien procent van de bezoekers van de Vlaamse cultuurcentra komt uit de laagopgeleide groep, terwijl ze bijna de helft van de Vlaamse bevolking vertegenwoordigen. Opvallend is dat ze het meeste voorkomen in cultuurcentra in grotere gemeenten en in C-centra, terwijl ze helemaal niet vertegenwoordigd worden in A-centra (Glorieux en Van Thienhoven 16-17).

MANNEN

Mannen participeren minder aan cultuur dan vrouwen; ze gaan minder naar de bibliotheek, minder naar tentoonstellingen, minder naar theater- en dansvoorstellingen (Glorieux en Van Thienhoven 21). Dit moet toch in Vlaamse context meer genuanceerd worden, want over- of ondervertegenwoordiging van een van beide geslachten verschilt

naargelang de cultuurvorm. Mannen zijn oververtegenwoordigd op rock- en popconcerten en jazz- en bluesconcerten, terwijl vrouwen significant meer aanwezig zijn op ballet- en popconcerten, dansvoorstellingen en toneel- en theatervoorstellingen (Lievens, Waeye en De Meulemeester 49-50).

Ook andere onderzoeken vonden een uitgesproken oververtegenwoordiging van vrouwen bij theater-, opera-, en museumbezoek (Bryson, 1996, DiMaggio, 1992, Dumais, 2002, Roose en Waeye, 2002 50 - 51). Een verklaring hiervoor is dat jongens en meisjes verschillend worden opgevoed. Op een indirecte manier – door middel van beschermde opvoeding en kunstzinnige opleidingen – wordt door socialisatie de deelname aan culturele activiteiten bevorderd (Lievens, Waeye en De Meulemeester 50).

JONGE VOLWASSENEN

Bepaalde studies brengen de participatieverschillen van leeftijdsgroepen in verband met de sociale omgeving. Onder jongeren en jonge volwassenen worden cultuur en vermaak symbolen – die vaak onder druk staan van directe sociale controle van een vriendenkring – om een eigen identiteit te creëren. Beide inzichten vallen samen in de culturele omnivoriteit, die terug te vinden is bij jongeren met een hoge opleiding en die sterk gestructureerd is in de symbolische banden die deze jongeren met de samenleving aangaan. De jongere generatie wordt gezien als zij die het traditionele onderscheid tussen hoge en lage cultuur overstijgt (Glorieux en Moens, 2002) (Laermans en Vander Stichele, 2004). De jongere leeftijdsgroepen (jonger dan 34 jaar) hebben daarbij ook de

hoogste kans om te participeren aan cultuur (Lievens, Waeye en De Meulemeester, 50 – 51).

TABEL 2.11: VERDELING VAN LEEFTIJDSCATEGORIËN ONDER GEBRUIKERS VAN CULTURELE CENTRA EN IN DE VLAAMSE BEVOLKING (IN PERCENTAGES)

	Vlaanderen 2001 ^a	Gebruikers culturele centra (n=14.499)
18 tot 29 jaar	18,5	14,0
30 tot 44 jaar	28,9	25,9
45 tot 59 jaar	24,6	36,4
60 jaar en ouder	28,0	23,7
Totaal	100,0	100,0

^aOvergenomen uit Glorieux, Van Thielen & Vandebroek, 2005.

(Glorieux, Van Thienhoven, 26)

Uit de bovenstaande tabel (2.11) blijkt dat de 18 tot 29- jarigen (jonge volwassenen) en de 60-plussers (ouderen) ondervertegenwoordigd zijn. De 45 tot 54- jarigen worden dan weer wel goed vertegenwoordigd in Vlaamse cultuurcentra (Glorieux en Van Thienhoven, 27).

De verhoging van cultuurparticipatie van jongeren is vandaag een belangrijk doel geworden. Op het eerste gezicht is de huidige situatie gunstiger voor cultuurdeelname. De uitbreiding van de schoolloopbaan zorgt voor toegenomen mogelijkheden om culturele competentie op te bouwen via opleiding. Daardoor worden de intrede op de arbeidsmarkt, de opbouw van een duurzame relatie en gezinsvorming langer uitgesteld. Deze verlenging van de jeugdfase maakt een sterke oriëntatie op de eigen jongerencultuur mogelijk. Ook de consumptie-industrie speelt hierop in: voor tal van vrijetijdsactiviteiten en goederen is er een apart jongerensegment. Daarnaast hebben jongeren nu toegang tot een breed spectrum aan amusement: pc, dvd, muziekapparatuur en spelconsoles

(Lievens, Waege, De Meulemeester 50 – 51). Het cultuurparticipatiegedrag van jongeren kan getypeerd worden aan de hand van een toegenomen behoefte aan geconcretiseerde en herkenbare boodschappen of aan het beleven van zintuigelijke indrukken (Laermans in Lievens, Waege en De Meulemeester 51). Volgens deze schrijvers valt dus te verwachten dat bepaalde culturele activiteiten veel sterker zullen samenhangen met een jonge leeftijd dan andere. Dit heeft te maken met smaakpatronen. Volgens de operationalisering van Vander Stichele (2002) wordt doorgaans iemand zijn smaak achterhaald door ofwel het culturele gedrag in kaart te brengen ofwel te peilen naar culturele voorkeuren. Volgens Vander Stichele primeert de eerste benadering op de tweede omdat zowel bij levensstijlen als bij culturele omnivoriteit het participatiegedrag conform een bepaalde smaak centraal staat en niet zozeer vermeende voorkeuren. Het is natuurlijk niet evident om iemands smaakpatroon te meten (Van der Stichele 21 – 23).

POST – BOURDIEU EN DE VIER FACTOREN VAN CULTUURPARTICIPATIE

Er zijn volgens Vander Stichele een viertal factoren die als bepalend worden gezien voor de waar te nemen verschillen inzake cultuurparticipatie. Deze vier zijn de beschikbare financiële en materiële hulpbronnen, de beschikbare cultureel-cognitieve bagage, de beschikbare vrije tijd en de mate waarin cultuurconsumptie al dan niet de mogelijkheid geeft tot sociale waardering. Volgens Bourdieu bepaalt iemands economische en materiële welvaart in grote mate zijn of haar culturele participatiepatroon. Het welvaartspeil bepaalt immers niet enkel de frequentie van participatie maar ook de aard van de activiteiten waaraan men participeert. De dominante klasse, aldus Bourdieu, neemt

dan ook afstand van de meer populaire cultuurvormen. Vander Stichele ontkracht dit. Hij spreekt de hypothese van Bourdieu tegen in die zin dat noch het eigen “economisch kapitaal”, noch dat van de ouders tijdens de opvoeding van wezenlijke invloed is op het al dan niet participeren aan culturele activiteiten. De financiële middelen van de dominante klasse zorgen niet per se voor de hogere participatie. Het is namelijk ook zo dat vele vormen van populair of commercieel uitgaan duurder zijn dan toegangsprijzen voor culturele instellingen. Wanneer dit in de Vlaamse context wordt bekeken geven onderzoeken geen eenduidige uitkomst (Van der Stichele 22).

CULTUURPARTICIPATIE EN DE PRAKTIJK

Het is belangrijk om de doelgroep te goed af te bakenen met het oog op publieksverbreding of –vernieuwing. Dit moet gebeuren op basis van de reële noden in de betreffende wijk of gemeente. Er moet ook meer overleg en interactie zijn met de doelgroepen bij het aflijnen van projecten en acties, het management van culturele instellingen, het samenstellen van het aanbod en de opmaak van (culturele) beleidsplannen. Ook de lokale verankering van de cultuurorganisatie met bijvoorbeeld lokale autoriteiten en andere instellingen kan participatie aantrekkelijker maken. Alsook de de controle over de activiteiten in handen van de participanten zelf leggen, eventueel in samenwerking met lokale autoriteiten is bevorderlijk. Ook extra omkadering, begeleiding, voorbereiding, nazorg van de beleving creëert een leeromgeving en een ontmoetingsruimte, twee essentiële derterminanten van elke cultuurparticipatie (Lievens, Waege, De Meulemeester 61 – 63).

CONNECTEREN MET DE BEZOEKERS

Dat culturele organisaties zich kunnen verbinden met hun bezoekers is volgens Nina Simon positief om hun waarde en relevantie voor het veld te demonstreren. Zij gelooft dat zij dit kunnen doen door de mensen actief te engageren als cultuurparticipanten en niet aan te spreken als passieve consumenten. Meer en meer mensen kunnen participatief leren en entertainende cultuurbelevingen smaken. Ze willen meer kunnen dan alleen het cultuurevent "bijwonen". Hier zal Willy Faché het ook over hebben in het laatste hoofdstuk. Zijn *experience wheel* toont ook een segment met de wil om te leren bij de consument. Bezoekers, aldus Simon, verwachten de toegang tot een breed spectrum aan informatiebronnen en culturele perspectieven. Ze verwachten eveneens de mogelijkheid om te kunnen interageren met de cultuurinstelling en daarbij serieus genomen te worden. Wanneer mensen actief kunnen deelnemen aan culturele activiteiten, worden de cultuurorganisaties die ze aanbieden een centraal punt in het cultureel leven en de *community*. Simon definieert een cultuurorganisatie met participatiemogelijkheden als volgt. "Een participatieve culturele organisatie is een plaats waar bezoekers kunnen creëren, delen en connecteren met elkaar rond verschillende culturele inhoud. Creëren betekent dat bezoekers hun eigen ideeën, objecten en creatieve expressie met de organisatie en anderen kunnen delen. Delen betekent dat mensen discussiëren en redistribueren wat ze gezien of gemaakt hebben tijdens hun bezoek. Verbinden/connecteren betekent dan weer dat bezoekers socializen met andere mensen – werknemers en andere bezoekers – en hun interesses delen met elkaar (Simon 2 – 3).

De vraag is natuurlijk waarom een culturele organisatie bezoekers zou willen uitnodigen om te participeren. Simon meent dat zoals alle designtechnieken, participatie een strategie is die specifieke problemen aanduidt. Ze ziet participatieve strategieën als praktische manieren om traditionele culturele instituten te verbeteren, maar niet te verplaatsen. Er zijn vijf uitdagingen die volgens Simon de redenen vormen om participatie aan te moedigen. Ten eerste denken mensen dat culturele instituties irrelevant zijn in hun leven. Door echter actief de bezoeker te vragen naar zijn ideeën, verhalen en creatief werk kunnen cultuurorganisaties ervoor zorgen dat het publiek persoonlijk investeert in de inhoud van de organisatie. Ten tweede is er de tendens dat bezoekers maar een keer naar een cultuurorganisatie gaan, en daarna niet meer, omdat deze niet verandert en "ze het allemaal al gezien hebben". Door middel van platformen waar bezoekers kunnen connecteren en ideeën delen met elkaar, kunnen cultuurorganisaties een werkelijke beleving creëren zonder de bezoeker te belasten met onnodig moeilijke inhoud en concepten. Ten derde is er het verwijt dat de autoritaire stem van de cultuurorganisatie geen plaats laat voor de stem van de bezoeker en zijn mening over het getoonde of hetgeen dat aangeboden wordt. Door echter verschillende visies en verhalen van de bezoekers te presenteren (bvb in de foyer) kunnen cultuurorganisaties het publiek helpen hun eigen visie te begrijpen binnen de context van verscheidene perspectieven. Ten vierde luidt het: "de organisatie is geen creatieve plaats waar ik mezelf kan uitdrukken en deelnemen aan geschiedenis, wetenschap en kunst." Door de bezoekers uit te nodigen om te participeren kunnen organisaties de interesses aanmoedigen van zij die wensen deel te nemen in plaats van alleen passief toe te kijken. Ten laatste is er de kritiek dat de cultuurorganisatie een oncomfortabele sociale plaats is om te praten over ideeën met

vrienden en vreemden. De cultuurorganisatie kan hier op inspelen volgens Simon door expliciet mogelijkheden te ontwerpen voor interpersoonlijke dialoog. Op die manier wordt de cultuurorganisatie een discussieplatform met interessante topics. Tot slot is het belangrijk dat de organisatie rekening houdt met het design van haar ontworpen belevenissen. Soms is het onduidelijk en weet de bezoeker niet wat er verwacht wordt, of is de poging om aan te zetten tot participatie zo zwak dat het gewoon niet aanspreekt. Het bestuur van de organisatie moet er op toezien dat de participatie correct gemanaged wordt. Stafleden moeten in staat zijn om cultuurbelevissen te bedenken die op een duurzame manier uitnodigend zijn voor het publiek. Participatie heeft het meeste impact als de designers activiteiten kunnen ontwikkelen die alle geïnteresseerde bezoekers aanspreekt. Natuurlijk is niet elke bezoeker geïnteresseerd in een diepere betrokkenheid met de instelling of wil zijn verhaal delen (Simon 2 – 10). Simons inzichten worden in een later hoofdstuk verbonden aan de relatiemarketing, waar de opgebouwde band tussen organisatie en bezoeker centraal staat. Dat is namelijk de manier bij uitstek om creatief om te gaan met cultuurmarketing. Cultuurparticipatie kan gezien worden als een consumentvriendelijke strategie die uitnodigt tot herhaalde bezoeken, vriendschappen kan opbouwen tussen cultuurorganisatie en bezoeker, of tussen bezoekers onderling.

5. (C)ULTUUR)MARKETING: HOE EN WAT?

“MARKETING IS NOT THE ART OF FINDING CLEVER WAYS TO DISPOSE OF WHAT YOU MAKE. IT IS THE ART OF CREATING GENUINE CUSTOMER VALUE.”

— PHILIP KOTLER

Bedrijfskundigen behandelen kunstorganisaties meestal als non-profitorganisaties, organisaties zonder winstoogmerk. De typering is negatief: er ontbreekt iets aan, namelijk het winststreven. Omdat de doeleinden niet positief zijn geformuleerd ontwikkelen ze voor deze organisaties geen fundamenteel andere benadering dan voor commerciële organisaties. Volgens Boorsma is dat foutief: doeleinden behoren expliciet in organisatie- en managementbeslissingen te worden betrokken. Doeleinden in het kunstleven verschillen van die in het bedrijfsleven en er bestaan geen universele procedures en organisatievormen (Boorsma 53).

In de volgende twee hoofdstukken van deze masterproef wordt aangetoond dat een aangepaste marketingbenadering in de kunst- en

cultuursector nodig is. De marketingbenadering voor een for-profit en een non-profit organisatie kunnen en mogen niet hetzelfde zijn. De “harde”business-structuur van een for-profit marketingplan is namelijk niet compatibel met de culturele sector en haar cultuurorganisaties.

CULTUURMARKETING TRADITIONELE MARKETING: DE VERSCHILLEN

Om een goed beeld te krijgen van wat cultuurmarketing is en in welke mate het verschilt van de traditionele marketing, is het zinvol eerst te definiëren wat marketing nu precies is en inhoudt. Marketinggoeroe François Colbert omschrijft marketing als “the goal of marketing is optimization of the relationship between companies and customers and maximisation of their mutual satisfaction”...“the notion of marketing implies essentially four elements: a consumer need, satisfaction of this need, a link between the company and the consumer, and optimization of profits”

(Colbert 4). Daarbij maakt hij nog duidelijk dat optimalisatie en maximalisatie belangrijk zijn, om die reden dat laatstgenoemde tracht zo hoog mogelijke winsten te genereren, terwijl eerstgenoemde dat ook doet, aangevuld met de nood aan organisatorische- en omgevingselementen die in rekening worden gebracht. Voorbeelden daarvan zijn: welvaart voor de werknemers garanderen, de klant tevreden stellen of het bedrijf betrekken in een community (Colbert 5).

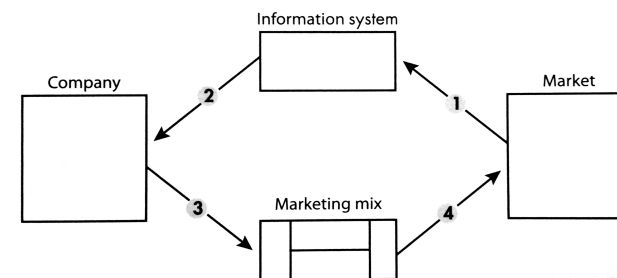
Het is van groot belang te onthouden dat marketing een wetenschap is maar ook een vorm van kunst. Volgens Colbert zijn er binnen dat kader drie belangrijke pijlers die in het achterhoofd moeten gehouden worden: ten eerste bestaat de markt in de eerste plaats uit mensen, en aangezien mensen van nature complexe wezens zijn, is er nooit iets zwart/wit in marketing. Een van de marketing-karakteristieken is dat managers frequent moeten werken in een klimaat van onzekerheid, zonder toegang tot alle informatie die ze nodig hebben. Hierdoor zijn ze gedwongen terug te vallen op hun zakelijk instinct alsook op een systematische analyse van hun omgeving. Ten tweede moet men om succesvol te zijn in marketing in staat zijn zich te verplaatsen in de wereld van de consument. De manager moet weten wat de consument denkt en hoe hij zijn keuzes maakt. En ten slotte wordt de perceptie van de uitgestuurde boodschap realiteit in het hoofd van de klant. Zelfs al is die perceptie vals, toch zal de klant zijn keuzes baseren op de realiteit die hij als waarheid ervaart (Colbert 20 – 23).

HET TRADITIONEEL MARKETINGMODEL

In het traditionele model, dat de realiteit van commerciële en industriële firma's beschrijft, moeten de componenten begrepen worden als een sequentie die start in het vierkant van de 'market' (zie figuur). Een bedrijf

tracht dus een bestaande behoefte van de consument in te vullen. Hiervoor gebruikt het bedrijf verzamelde data uit het marketinginformatiesysteem en daarmee evalueren ze de bestaande noden van de consument en de mogelijkheid om die nood in te vullen, gegeven het huidige kapitaal en bedrijfsmissie.

Figure 1.4
The Traditional Marketing Model



(Colbert 13)

Vervolgens neemt het bedrijf de vier elementen van de marketing mix (dit zijn prijs, product, plaats en communicatie (Colbert 19)) en past die aan, aan de consumentenservice gebaseerd op zijn objectieven. Ze produceren iets dat het gewenste effect heeft op de consument. De sequentie is hier als volgt: *markt – informatiesysteem – bedrijf – marketing mix – consumentenservice – markt*. De markt is dus zowel het startpunt als het eindpunt in dit proces.

Het marketingmanagement proces kan opgedeeld worden in vijf stappen; analyse, opstellen van doelstellingen, planning, implementatie en monitoring. Eerst en vooral analyseren marketeers de situatie door te kijken naar de relevante markt en de doelstellingen en middelen van het bedrijf in kwestie. Deze analyse stelt hen in staat om marketingdoelstellingen op te zetten die compatibel zijn met de situatie waar het bedrijf zich in bevindt. In de fase van het plannen, focussen managers op zowel de

strategische aspecten (productplaatsing, concurrentie hun reactie, distributie) als op de meer operationele aspecten (adverteren op de juiste plaats en tijd, sales-force meetings). De implementering van het marketingplan vereist een ervaren coördinatie van alle partijen die betrokken zijn en de participatie van alle sectoren. Monitoring laat het bedrijf toe de resultaten te vergelijken met de doelstellingen (Colbert 8 – 23).

CULTUUR- EN KUNSTMARKETING

Als aparte discipline is cultuurmanagement zeer jong. Vanaf eind de jaren 60 in Amerika en vanaf de jaren 90 in Europa wezen onderzoekers op belangrijke verschillen tussen het gewone al dan niet profitmanagement en het cultuurmanagement. Deze verschillen hebben bijvoorbeeld te maken met de sterke aanbodgerichtheid van de kunst- en cultuurproducten. Deze mogen niet aangepast worden aan de smaak van het publiek, of breder gesteld aan de markt, omdat dit typisch is voor de profitsector en op die manier de creativiteit en fijnzinnigheid van de artiest teniet doet. Een artiest zal niet eerst een marktonderzoek uitvoeren om te zien of zijn of haar werk zal aanslaan. Andere bijzonderheden, zo stelt Schramme (Schramme 100), zijn dat kunstenaars en cultuurproducenten in wezen zoveel mogelijk verschillende nieuwe producten willen afleveren, dat de formele verantwoordelijkheid van het culturele bedrijf bij een bestuur of politiek bestuurder ligt en dat medewerkers uit zichzelf gemotiveerd zijn.

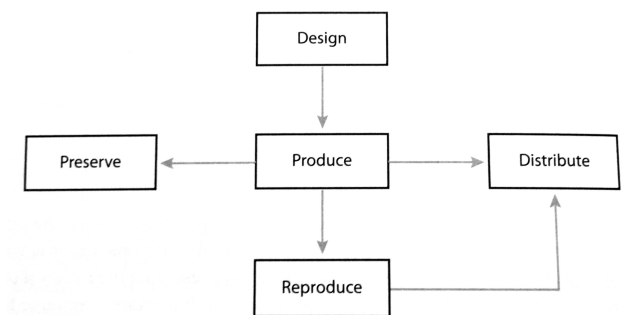
Managers uit het culturele veld zullen diverse uitgangspunten van de marketing moeten aanpassen aan de eigenaardigheden van de cultuurmarkt. Dat neemt echter niet weg dat de zojuist verklaarde

marketingconcepten een belangrijke rol kunnen spelen: non-profitorganisaties kennen, evenals de op winst gerichte sector, klanten en producten. Vooral de cultuurmarketing wordt gedefinieerd is het zinvol om de positie van culturele organisaties in deze samenleving kort te schetsen. Daarbij is het ook belangrijk te vermelden dat de artiest een sleutelrol speelt in het cultuurmarketingproces. De cultuurorganisatie in het algemeen heeft op zijn beurt een sleutelrol in de samenleving. Ze reflecteert de culturele identiteit van een land of streek in die zin dat de producten die ze produceren de mensen van dat land reflecteren (gewoontes, waarden, contradicties, aspiraties) terwijl de artiesten die het creatieve product ontwikkelen sterk verankerd zijn in hun eigen culturele tradities. Cultuurorganisaties openen op die manier een venster op de wereld voor mensen door ook andere culturen bij de cultuurbeleving te betrekking. Ten slotte creëren ze ook een belangrijke economische kracht door de jobs die ze in de sector creëren (Colbert 7).

Cultuurmarketing start bij hetgeen dat aangeboden wordt aan het publiek: het cultureel product. In de figuur hierlangs is duidelijk dat afhankelijk van de missie van de cultuurorganisatie,

verschillende van deze functies tegelijk of apart uitgevoerd worden (Colbert 8 – 10).

Figure 1.1
The Functions of Cultural Enterprises



In de performing arts bijvoorbeeld, creëren/produceren/distribueren theaters hun werk zelf, terwijl anderen rekenen op een derde partij die het product distribueert. Hetzelfde patroon is zichtbaar bij de visuele kunsten, waar exhibitiehallen werken tonen, terwijl museums ze ook conserveren. Dit is ook hoe het werkt in de cultuurindustrieën. Een filmbedrijf kan ervoor kiezen na het maken van de film zelf in te staan voor de distributie, maar de verantwoordelijkheid kan ook gelegd worden bij een distribution company, die instaat voor de lokale, nationale en internationale markt (Colbert 8).

NAAR EEN DEFINITIE VAN CULTUURMARKETING

In 1967 werd voor het eerst de vraag gesteld of marketing op zijn plaats is in een cultuurorganisatie door de academicus Philip Kotler (Kotler in Colbert 11). Het werd duidelijk dat culturele organisaties zoals museums of concerthallen de producenten zijn van *culturele goederen*. Al deze organisaties beseffen dat ze moeten concurreren voor de consument zijn aandacht en inkomsten moeten genereren.

Hirschman tekent in dit opzicht drie marktsegmenten uit die gedefinieerd zijn naargelang de creativiteit en doelstellingen van de artiest. Het eerste marktsegment (zie onderstaand figuur) is de artiest of de *creator*. Het tweede segment omvat *peers* (andere artiesten, critici, professionals) en de creativiteit is peer-georiënteerd hier, waarbij de artiest erkenning zoekt in het milieu. Als laatste komt het derde segment, dat het publiek inhoudt dat in subsegmenten kan verdeeld worden. De creativiteit van de artiest is hier commercieel of marktgericht. Het voornaamste doel is hier winsten genereren. Artiesten creëren dingen en hopen in een van deze segmenten terecht te komen, of zelfs in alle drie tegelijk. Zelfs al probeert

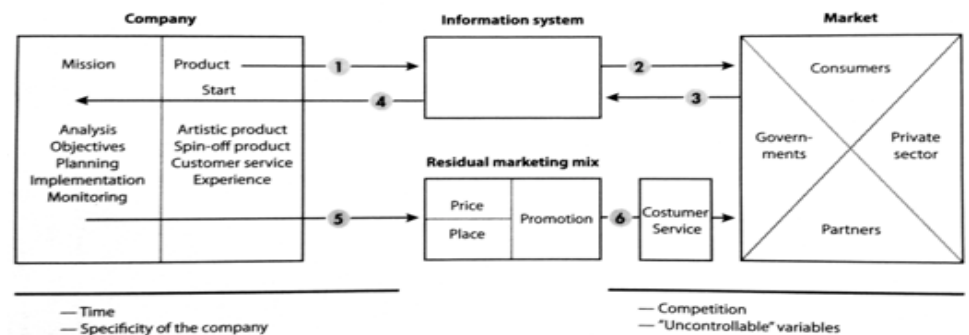
de artiest alle drie de segmenten te bereiken, dan kan hij nog voldoening vinden in zijn werk. Wanneer het geproduceerd werk voortkomt uit een zelfgeoriënteerde creativiteit, dan is het marketingproces 'product-centered' en onderscheid het zich van de traditionele, marktgerichte processen. In dit geval moet de cultuurorganisatie actief op zoek naar consumenten die mogelijk hun product appreciëren en willen 'kopen' zoals een kaartje voor een bepaalde voorstelling of een bezoek aan een speciale expo in een museum. Uiteindelijk is cultuurmarketing te vatten in volgende definitie van Colbert (8 – 12).

"The art of making contact with market segments that are likely to be interested in the product by adapting the marketing variables – price, distribution and communication – in order to put the product in contact with a sufficient number of consumers, thereby achieving the objectives that were set based on the company's mission"

HET MARKETINGMODEL VOOR CULTUUR EN KUNST

Wie onderstaand marketingmodel bekijkt heeft in een eerste oogopslag de neiging te denken dat het dezelfde componenten bevat als het

Figure 1.5
The Marketing Culture and the Arts Model



Het marketingmodel voor cultuur en kunst (Colbert 14) 2

traditionele marketingmodel dat eerder aan bod kwam. Toch is het marketingproces voor *product-centered* cultuurorganisaties anders. Het traditioneel marketingmodel kan niet adequaat de realiteit van het artistiek milieu weergeven. Zoals de figuur van Colbert toont, start het proces binnen de organisatie, binnen het product zelf, zoals de definitie van cultuurmarketing ook aangeeft. De cultuurorganisatie probeert te beslissen welk deel van de markt mogelijk geïnteresseerd is in haar product. Eens de potentiële consumenten in het vizier, zal het bedrijf beslissingen nemen op vlak van de andere drie elementen –prijs, plaats en communicatie– voor dit cliënteel alsook op het niveau van de customer service. In dit type organisatie is de volgorde van het marketingproces als volgt: bedrijf (product) – informatiesysteem – markt – informatiesysteem – bedrijf – marketing mix – customer service – markt (Colbert 16). Het startpunt is het product en de bestemming is de markt. Dit verschilt van het traditioneel marketingmodel waar het begin en het einde van het marketingproces de markt is. De modellen zijn dus niet hetzelfde toe te

passen en er moet een onderscheid gemaakt worden tussen de marketing voor een *profit*bedrijf en een *non-profit*bedrijf. Het is echter wel zo, stelt Colbert (Colbert 15) dat in een cultuurorganisatie waarbij de markt

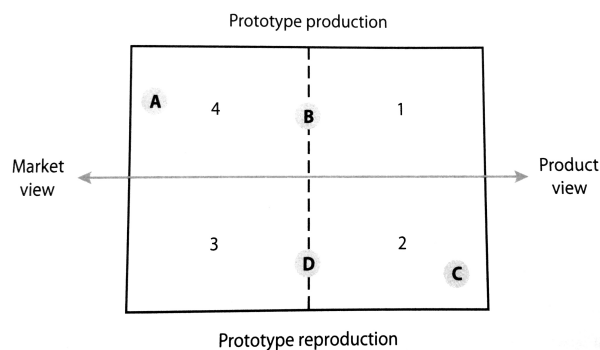
centraal staat, en waar het doel uitgesproken financieel is niet zo artistiek, een traditioneel marketing concept kan geïmplementeerd worden.

Tot slot illustreert bovenstaand figuur de mate van marktgerichtheid goed. Kwadranten 3 en 4 bevatten marktgerichte cultuurorganisaties, waar de marketing aanpak bijna volledig traditioneel is. Een voorbeeld is bijvoorbeeld Disney, dat puur gericht is op inkomsten en winstmarges. Anderzijds illustreren kwadranten 1 en 2, waar de organisaties productgericht zijn en niet op de markt, is een marketingmodel toepasbaar voor cultuur en kunst (Colbert 15). Dit zijn de organisaties waar de marketinggedachte minder streng in wordt doorgevoerd.

WAAROM MARKETING VAN KUNST, CULTUUR & CREATIEVE PRODUCTEN ANDERS IS

Op zich is de marketingfilosofie- en aanpak even zinvol en relevant voor cultuurproducten als voor aanbiedingen, of ze nu commercieel geïnspireerd zijn of niet, zo stelt Schramme (296 – 298), maar toch liggen de accenten of prioriteiten van marketing in de cultuursector vaak anders dan in andere sectoren. Daarbij komt dat het cultuurproductieproces vaak onzeker is en het resultaat moeilijk te voorspellen. Een verklaring daarvoor is onder andere dat veel cultuuruitingen niet tastbaar zijn, maar diensten of belevingen. Bijvoorbeeld, het is niet goed in te schatten wanneer een artiest een schilderij afwerkt, of wanneer een theaterproductie klaar is en hoe ze er zal uitzien. Diensten of belevingen vragen een creatieve marketingaanpak omdat ze moeilijk te organiseren zijn, en dat is vaak niet anders bij net-cultuurproducten. Hoewel het productieproces daar meestal niet zo sterk afhankelijk van de eigenzinnige inbreng van een kunstenaar, is de uitkomst even goed onzeker. Ook al staat de markt niet

Figure 1.2
Marketing and Cultural Enterprises



(Colbert, 16)

centraal, haar verwachting voorspellen is niet simpel. Als Apple bijvoorbeeld de nieuwe iPhone 6 op de markt brengt, moeten ze ervoor zorgen dat het aanslaat bij het publiek (en de zgn. *bandgate* de doofpot in werken). Het grote verschil met een cultuurproduct is dat dit vaak geproduceerd wordt zonder markt voor ogen, en daarmee verliest de cultuurmarketing een belangrijk wapen, namelijk het klantgerichte productontwerp.

Vaak wordt ook gewezen op het verschil in inzet van middelen in cultuurmarketing en andere sectoren (Schramme 299). In de cultuurmarketing is dit een belangrijk aandachtspunt, maar de middelen die ze hiervoor hebben zijn vaak kleiner dan in de forprofit sector. Daarom rekenen ze enorm op media-aandacht en (gratis) publiciteit. Cultuurmarketeers hebben te maken met een gemankeerde marketingmix al is de inmiddels ruim besproken artistieke autonomie een rekbaar begrip, toch kunnen cultuurmarketeers de P van product maar beperkt inzetten. Maar hiernaast is het ook zo dat van creatieve goederen op voorhand het commerciële succes moeilijk is te voorspellen. Dat geldt evenzeer voor marktgerichte bedrijven. Onderzoek vooraf kan helpen, maar de finetuning zoals bij meer reguliere producten is bij kunst en cultuur in mindere mate haalbaar. Goede, effectieve promotie moet een eerste aanzet vormen (Mulder 30 – 31).

Arnold en Tapp (2003) onderzochten de invloed van marketinginspanningen en *direct marketing* in non-profit kunstorganisaties. Direct marketing is een Engelse term voor reclame maken voor producten door potentiële klanten direct en persoonlijk te benaderen. Direct marketing gebruikt bijvoorbeeld

(geadresseerde) post (direct mail), telefoon (ook telemarketing genoemd) en fax. Ook worden elektronische media zoals televisie, radio, teletext, voice-datasystemen, sms en internet als middel gebruikt. Kenmerkend is dat direct marketing een reactie van de klant zoekt. Hierdoor is het vaak eenvoudig om de effectiviteit van een campagne te bepalen, omdat eenvoudig gekeken kan worden hoe groot de respons op de campagne is.

Een van de belangrijkste aspecten van direct marketing is de wens om op basis van individuele gegevens inzicht te krijgen in het gedrag en de preferenties van de klant, om daarmee vervolgens de klant zo goed mogelijk te kunnen bedienen en zo in te spelen om de vragen van de klant en het kopen van een product zo makkelijk mogelijk te maken.

Arnold en Tapp (2003) concludeerden dat deze inspanningen effectief zijn en dat het rechtstreeks een invloed heeft op toenemende ticketverkoop (Boorsma en Chiaravalloti 300). Een vaak typisch aspect van cultuurmarketing is dat er in vele gevallen geen sprake is van herhaalaankopen -in tegenstelling tot andere sectoren-, omdat mensen zelden meer dan een keer dezelfde tentoonstelling of theatervoorstelling bekijken (Schramme 198).

RELATIEMARKETING

Cultuurorganisaties gaan hiermee om door in te zetten op relatiemarketing. Mensen lezen bijvoorbeeld maar een keer een boek, maar kunnen wel verknocht raken aan een schrijver. Hetzelfde geldt voor een cultuurinstelling die door inspanningen ervoor zorgt dat mensen graag terugkeren omdat ze zich hier goed bij voelen. Klantenrelaties en trouw zijn in de cultuursector even relevant als in andere sectoren (Schramme 299).

Hierbij is het belangrijk ook terug te kijken op het hoofdstuk van cultuurparticipatie, waar Nina Simon (Simon 2-4) al wees op de belangrijke vijf redenen om bezoeker en organisatie met elkaar te verbinden. Door de geïnteresseerde bezoeker aan te zetten tot participatie, kan hij of zij een trouwe relatie opbouwen met de concertzaal, het cultuurcentrum of een cultuurhuis.

De frequentie van bezoeken is verbonden met loyaliteit (Rentschler 122), daarom is het belangrijk een relatie op te bouwen met de bezoekers. Volgens Rentschler (Rentschler 122) is loyaliteit 'a feeling of attachment to or affection for company's people, products or services'. Hij definieert relatiemarketing als volgt: "Relationship marketing in the arts is defined as having "the dual focus of catching and keeping customers and developing long-term relationships between organisations" (Rentschler 124)

Vaak vergeten cultuurorganisaties voor het bestaande publiek extra inspanningen te doen en wordt teveel de aandacht gevestigd op het aanboren van nieuwe publieken. Rentschler maakt vervolgens het onderscheid tussen *transactional marketing* en de *relationship marketing* (zie fig. hiernaast). Rentschler maakt met dit schema duidelijk dat de relatiemarketing focust op een terugkerend publiek, de nadruk legt op de publieksservice en in het algemeen een grote toewijding heeft ten opzichte van het publiek. Om die reden is de relatiemarketing zo interessant voor cultuurorganisaties. Klanten binden aan de instelling zorgt voor een versterking van haar merk, en zal op termijn zorgen voor een standvastig, tevreden publiek.

Transactional Marketing	Relationship Marketing
Focus op ticketverkoop	Focus op terugkerend publiek
Georiënteerd op product	Georiënteerd op productvoordelen
Korte tijdschaal	Lange tijdschaal
Weinig nadruk op publieksservice	Grote nadruk op publieksservice
Weinig toewijding aan publiek	Hoge toewijding aan publiek
Gemiddeld publiekscontact	Hoog publiekscontact
Kwaliteit is vooral gebaseerd op productie	Kwaliteit is het hoogste goed van allemaal

6. NOOD AAN MARKETING IN DE CULTURELE SECTOR?

“THE SYSTEM OF PUBLIC SUBSIDIES MADE ARTS ORGANIZATIONS LESS ALERT TO CHANGES IN CONSUMER BEHAVIOUR AND TO COMPETITION FROM THE EVER-EXPANDING ENTERTAINMENT INDUSTRY”

— BOORSMA & CHIARAVALLOTI

In dit hoofdstuk worden enkele aspecten van de cultuurmarketing dieper uitgespit waar in voorgaande hoofdstukken al de basis voor is gelegd. Door de inzichten van *Kotler, Kolb, Schramme, Mulder* en *Colbert* is er al een helder beeld geschetst van de marketingprincipes die toegepast zijn in de cultuursector. In het culturele veld is er nood aan marketing, aangezien het publiek vergrijsst en jonge generaties meer moeten worden aangesproken.

ROL VAN MARKETING IN DE CULTURELE SECTOR

Kunstorganisaties in continentaal Europa staan momenteel voor een van de grootste marketinguitdagingen in de recente geschiedenis (Boorsma en Chiaravalloti 301). Voor lange tijd konden kunstorganisaties rekenen op publieke subsidies en werden ze beschermd van de druk om te reageren op de veranderingen in de markt. Zo konden ze hun bestaan verzekeren. Het systeem van publieke subsidies maakte de organisaties minder alert ten opzichte van de veranderingen in consumentengedrag en de steeds

maar uitdijende entertainmentindustrie. In de jaren 80 van de vorige eeuw is de toegenomen publieksparticipatie in Westerse landen een van de primaire doelstellingen geworden van het cultuurbeleid. Op hetzelfde moment – en nu evenzeer met de besparingen op cultuur in de regering van Michel I – kwamen de regeringssubsidies onder druk te staan en nam de competitie voor de vrije tijd van de consument exponentieel toe. Deze veranderingen hebben ervoor gezorgd dat de culturele sector meer marktgeoriënteerd moet denken en strategieën moet ontwikkelen om de inkomsten te stabiliseren. Kotler beschrijft dit als inspanningen van kunstorganisaties *“to sense, serve, and satisfy the needs and wants of its clients and publics within the constraints of its mission.”* (Kotler 36).

KLANTWAARDECONCEPT

De pogingen (Schramme 131) van kunstorganisaties om de relatie met de markt te versterken, zijn in de afgelopen vijftwintig jaar steeds verder geprofessionaliseerd (Rentschler 118). Aanvankelijk werd marketing vooral

gezien als een nuttig instrument om de kunstdeelname (denk aan het hoofdstuk over cultuurparticipatie) te bevorderen en de subsidieafhankelijkheid te verkleinen. Tegenwoordig ligt de nadruk meer op cultuurmarketing als overkoepelende managementvisie en langetermijnstrategie (Kotler in Colbert 41).

Vandaag verwacht men van kunstorganisaties een klantgerichte organisatiecultuur waarbij men zich voortdurend afvraagt wie de klanten zijn, wat de klanten willen en hoe de organisatie – binnen de grenzen van de artistieke missie – zo veel mogelijk waarde kan creëren voor deze klanten (customer value). Dit is wat we moeten verstaan onder het klantwaardeconcept. Aangenomen wordt dat klantwaardemanagement de beste manier is om duurzame relaties met het publiek op te bouwen en de langetermijndoelstellingen van de organisatie te realiseren (Boorsma 131).

Er is sprake van een toenemende belangstelling voor organisatieconcepten en managementtechnieken die succesvol bleken in de profitsector. Boorsma veronderstelt dat kunstmarketing de publieke belangstelling voor de kunsten kan vergroten en tegelijkertijd de subsidieafhankelijkheid kan verkleinen (Boorsma 132). De adoptie van de marketinggedachte door het culturele veld vormt een opmerkelijke cultuuromslag. Het klantwaardeconcept is een belangrijk gegeven – de masterproef raakte het reeds aan met de relatiemarketing in het voorgaande – voor cultuurcentra en schouwburgen in het bijzonder. Tot het einde van de jaren 70 was het vrijwel ondenkbaar dat de culturele sector deze weg zou inslaan. In die tijd was “marketing” nog een smerig

woord, maar over de kritiek en twijfels omtrent de cultuurmarketing komt de laatste paragraaf van dit hoofdstuk terug.

In de literatuur wordt een omgekeerde variant van de marketinggedachte gepropageerd, waarbij de autonomie van de kunst als onaantastbaar uitgangspunt fungeert. In plaats van het product (Boorsma 133) ondergeschikt te maken aan de wensen van de markt, wordt een geschikte markt vinden ondergeschikt gemaakt aan de autonomie van het product. Volgens Colbert (Colbert 34) gaat het erom zoveel mogelijk consumenten te vinden en aan de organisatie te binden die (potentieel) geïnteresseerd zijn in het autonome kunstwerk. Om de juiste consumenten te vinden moet de marketingafdeling zo veel mogelijk informatie vergaren over de markt en de wensen van de marktsegmenten. Vervolgens moeten de publiciteit, aanvullende diensten, het prijsbeleid en al het andere dat de organisatie doet om het cultuurproduct voor de markt beschikbaar te maken, vanuit het klantwaardeperspectief worden ingevuld (Kotler in Boorsma 133 – 134). Publiciteit en merk- en prijsbeleid komen in de volgende punten apart aan bod. Een klantgerichte organisatiestructuur – *customer-centered mind-set* – (zie de kolom van relatiemarketing p. 36) is daarbij belangrijk. Hier moeten alle werknemers op alle niveaus – en dus niet alleen de marketingstaf – voortdurend bezig zijn met het zoeken naar wegen om, met de artistieke missie in het achterhoofd – zo veel mogelijk klant waarde te creëren. Volgens Schramme zijn er drie pijlers binnen de huidige kunstmarketingtheorie: de neoliberale marktgedachte, de romantische opvatting van kunst als autonoom fenomeen en de klantgeoriënteerde organisatiecultuur (Schramme 133.)

Het is vooral de omkering van de marketinggedachte, uit respect voor de autonomie van de kunst, die de acceptatie van marketing door het kunstleven in belangrijke mate heeft bevorderd (Boorsma 45). Hiermee zijn ook ontwikkelingen in de algemene marketingliteratuur te ondervinden. De voor de profitsector ontwikkelde concepten zoals het serviceconcept, het relatiemarketingperspectief en de beleveniseconomie konden relatief eenvoudig naar het culturele veld worden overgeheveld. Op het concept de “beleveniseconomie” (Pine en Gilmore) komt deze thesis uitgebreid terug in de laatste twee hoofdstukken van het eerste luik.

In de loop van de jaren 90 kwamen marketingonderzoekers tot enkele cruciale inzichten. Ten eerste beseften men dat een tevreden klant niet altijd een winstgevende klant is. Sommige klanten leveren een veel hogere bijdrage aan de (winst)doelstellingen dan andere. Organisaties moeten hier hun klanten bewust op selecteren. Ten tweede was men ervan overtuigd dat organisaties zich moeten concentreren op hun kerncompetenties (Schramme 142). Samengevat luidt het klantwaardeconcept:

“om de organisatiedoelstellingen te optimaliseren, moeten organisaties duurzame relaties opbouwen met bewust geselecteerde klanten, door het creëren van superieure klantwaarden in samenwerking met netwerkpartners en door de klant actief bij het waardecreatieproces te betrekken. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie voortdurend informatie moet verzamelen met behulp van een klantgericht feedbacksysteem. Het verzamelen van aankoopgegevens en klachten is niet voldoende (Schramme 142).

Tijdens de jaren 70 werd consumentenonderzoek dan ook heel belangrijk, en startte het prille *audience surveying* (Kolb 57). In het tweede luik van deze masterthesis, wordt dan ook een enquête geïmplementeerd die zal peilen naar de totaalervaring van de klanten van Cultuurcentrum Hasselt.

Tot slot kan gesteld worden dat het klantwaardeconcept wel is ontwikkeld door de profitsector, maar dat het ook houvast biedt bij de realisatie van bovengenoemde cultuurmarketingdoelen. Voor de toepassing in het culturele veld zijn er echter eisen waaraan moet worden voldaan (Boorsma 143):

1 De consument wordt beschouwd als coproductent in het artistieke proces.	2 De artistieke ervaring vormt de centrale klantwaarde	3 Selectie van klanten o.b.v. publieks- en maatschappelijke functies	4 Marketing-prestaties beoordelen o.b.v. de bijdrage aan primaire doelstellingen.
--	---	---	--

MISSIEGESTUURDE KUNSTMARKETING

Medewerkers van een cultuurorganisatie moeten echter niet letterlijk voortdurend bezig zijn met de wensen en verlangens van klanten, maar de focus moet wel liggen op de belangrijke rol die klanten spelen bij de realisatie van de artistieke missie. Kunstmarketing moet missiegestuurd zijn en medeverantwoordelijk worden gesteld voor de realisatie van deze missie. Een modernistische missie beschrijft dus wat de artistieke staf wil

produceren of presenteren en niet zozeer hoe het aanbod bij het publiek of in een cultuur zou moeten functioneren. Dit is precies andersom wanneer er wordt uitgegaan van het hedendaagse, relationele kunstbegrip. In een relationeel geformuleerde missie ligt de nadruk vooral op de artistieke ervaringen die de makers teweeg willen brengen in relatie tot de algemene cultuur. De basisstructuur van een relationeel geformuleerde missie bestaat uit drie groepen stakeholders. Ten eerste zijn er de publieksfuncties: deze leveren van artistieke ervaringen en eventueel bijdragen aan de competentieverhoging van het publiek. Vervolgens de maatschappelijke functies die een bijdrage leveren aan de (re)constructie van de cultuur of subcultuur. Ten slotte zijn er nog de professionele functies die bijdragen aan de ontwikkeling van de betrokken kunstdiscipline (Schramme 138 - 140).

In de praktijk wordt de consument nog niet echt behandeld als een coproducent zoals hierboven beschreven. Er is een groot verschil tussen de publieksfuncties van de Vlaamse cultuur- en gemeenschapscentra en de Nederlandse schouwburgen. De Vlamingen werken met expliciet omschreven doelstellingen op het gebied van gemeenschapsvorming en publiekseducatie (bijvoorbeeld in het beleidsplan van Cultuurcentrum Hasselt, is dit het geval). De Nederlandse schouwburgen concentreren zich meer op hun presentatiefunctie, waar ze wel een publieksfunctie aan verbinden, maar die wordt meestal meestal niet-artistiek geformuleerd zoals 'kennis nemen van het aanbod'. De artistieke missie vormt op die manier het vertrekpunt voor het marketingbeleid en de formulering van de bijbehorende marketingdoelstellingen. Daarbij onderscheidt Schramme (Schramme 241) de primaire en secundaire kunstmarketingdoelen.

PRIMAIRE KUNSTMARKETINGDOELEN

Optimalisering van de missie en de daaruit voortvloeiende artistieke functies door bevordering van de coproductieve inspanningen van kunstconsumenten.

Bevorderen van coproductieve inspanningen en capaciteiten van kunstconsumenten

Ondersteunen en versterken van artistieke ervaringen

Selecteren en bereiken van voldoende en de juiste kunstconsumenten

Stimuleren van de vermenging van artistieke resultaten met de algemene cultuur

SECUNDAIRE KUNSTMARKETINGDOELEN

Creëren van materiële en immateriële randvoorwaarden om de missie ook op langere termijn te kunnen realiseren. Dit kunnen financiële randvoorwaarden zijn, een loyaal publiek, goede samenwerkingsverbanden, bekwame staf of sterk imago.

Opbouwen van publiek en het bevorderen van loyaliteit en klanttevredenheid

Opbouwen van een goede reputatie bij het algemene publiek

Versterken van de concurrentiepositie t.o.v. de vrijetijdsindustrie)

Genereren van publieksinkomsten

Optimaliseren van de interne

marketingprocessen en het ontwikkelen van de capaciteiten en de creativiteit van het marketingpersoneel

HET BELANG VAN PUBLICITEIT IN DE CULTURELE SECTOR

Publiciteit is nodig om bij het publiek interesse te wekken voor een bepaalde productie of programma van een cultuurorganisatie. De culturele sector beoogt hiermee hetzelfde te bereiken als de profitsector met reclame. Met de productiepubliciteit proberen cultuurmarketeers voor iedere nieuwe productie opnieuw belangstelling bij het publiek en journalisten te creëren. Publiciteit kan volgens Noordman op een directe en indirecte wijze gebeuren. Bij directe publiciteit verspreidt de publiciteitsafdeling zelf berichten om het publiek te informeren (Noordman 69). De indirecte manier bestaat eruit journalisten en andere auteurs te committeren, zodat zij over een productie gaan schrijven. Journalisten worden zo bijvoorbeeld uitgenodigd voor een première, want goede relaties met de pers is zeer belangrijk.

Het uiteindelijke doel van promotie lijkt verkoop. Maar meer specifiek gaat het om het beïnvloeden van het koopbeslissingsproces (bvb een kaart voor een voorstelling in een schouwburg of cultuurcentrum). Promotie moet ertoe leiden dat de bevrediging van een behoefte bij een consument geschiedt met het product van aanbieder A en niet met dat van aanbieder B. Dit proces volgt volgens Mulder (Mulder 123) enkele

stappen, de potentiële klant moet ten eerste geïnformeerd worden over het bestaan van het product, ten tweede moet inzicht verworven worden in de verdiensten van het product, ten derde moet de klant een positief beeld krijgen van de aanbieder en het product zelf, en ten vierde moet hij/zij de aanschaf van het product gaan overwegen.

Noordman onderscheidt tevens drie redenen waarom in de kunst- en cultuursector zoveel publiciteit wordt gemaakt. Ten eerste staat er op een productie vaak een beperkte tijd, ten tweede is het een adequate manier om over de hele breedte van het publiek mogelijke bezoekers zich een beeld te laten vormen van en betrokken te laten raken bij een productie. Ten slotte voegt Noordman hier nog een derde reden aan toe, namelijk dat publiciteit gemiddeld goedkoop is omdat zij voor de helft uit free publicity bestaan (denk aan artikels in de media) (Noordman 70).

Het is natuurlijk zo dat publiciteit heel veel geld kost voor een cultuurinstelling, en de middelen zijn – om de hierboven reeds genoemde redenen – beperkt. Een additionele reden waarom de publiciteit in de culturele sector zo'n belangrijke rol speelt (Noordman 70) is het gebrek aan geld. Daarom is de zogenaamde *free publicity* belangrijk. Die kost zoals ze zelf zegt, niets. De manier waarop dit kan is door journalisten uit te nodigen, als zij vooraf over de productie schrijven, kunnen ze het publiek nieuwsgierig maken. Critici die aangetrokken worden, kunnen achteraf er voor zorgen dat door hun mening te ventileren, publiek geboeid wordt. Voor cultuurorganisaties met bescheiden middelen is *free publicity* een uitkomst, maar dan zijn ze minder zeker van de inhoud van de boodschap die wordt overgebracht, in tegenstelling tot reclame. Ook Kotler heeft het over *marketing pr en publicity*. Dit staat bij hem gelijk aan de net

Aanvang	Reclamevorm
1930	Affiches
1945	Ladders
1960	Advertenties bij ladders
1975	Advertenties in culturele katernen
1990	Mediasponsoring
2005	Radio- en tv-spots

Overzicht opkomst cultuurreclame in perioden van 15 jaar aenschetst (Noordman 85)

72). Dit geeft de aanzet tot hoe publiciteit in de praktijk kan worden toegepast. Al van in de vijfde eeuw voor Christus speelt dit een belangrijke rol. Promotie werd al gemaakt voor de stukken van Euripides en Sophocles, en de twintigduizend plaatsen per productie zullen zichzelf niet verkocht hebben, als het niet was dat de herauten¹ de mensen in de straat opriepen om te komen kijken. Publiciteitsvoering kan op tal van manieren (Noordman 73); een persmap, leaflet, flyer, brochure, programmaboekje, persbericht, uitnodiging voor een vernissage, première, interviews, recensies en voorbesprekingen. Ook de sociale media zijn niet weg te denken in dit proces alsook de nabesprekingen van een voorstelling.

¹ Een **heraut** was in de Europese middeleeuwen een functionaris die een gewaad droeg versierd met het wapen van zijn meester. Het was een boodschapper en ceremoniemeester. Herauten waren onschendbaar en een autoriteit (Van Dahle).

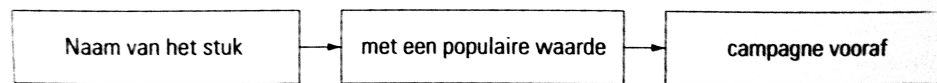
besproken *free publicity* bij Noordman, namelijk *unpaid promotions* (Kotler 376). Er zijn ook andere manieren om potentiële bezoekers warm te maken, zoals ze proberen te overtuigen tot aankoop van een nieuw product door het met eigen ogen te bekijken. Hiervoor dienen dan dvd's met acts, trailers in de lounge van een Schouwburg of op de website van een cultuurcentrum (Noordman

Volgens Ruurd Mulder (Mulder 142) noemt dit ook wel *direct marketing*. Bezoekers stellen het ook op prijs dat er informatie beschikbaar is tijdens en na de productie of tentoonstelling zoals een programmaboekje of informatiemateriaal om mee te nemen naar huis. Het is duidelijk dat het niet alleen belangrijk is de bezoeker te informeren voor de productie maar ook aan de nabeleving moet aandacht gespendeerd worden. De nabeleving maakt uiteindelijk voor de bezoeker het verschil tussen een bijzondere en gewone productie. Ook is de beleving intensiever als er tijdens de productie voldoende publiciteit is. Het publiciteitsmateriaal voor naderhand maakt de beleving eveneens extensiever. Als de beleving de moeite waard was, is een herbeleving ook de wens van de bezoeker van een voorstelling of tentoonstelling (Noordman 77). Zorgen voor voldoende flyers, brochures, projecties of posters tijdens het cultuurevent maken de beleving voor de bezoeker intensiever omdat hij zich zeer betrokken voelt en volledig omgeven wordt hierdoor. (Pine and Gilmore noemen dit de *immersion*). Alsook de nabeleving is heel belangrijk. Aan de hand van de aangeboden brochures kunnen mensen achteraf hier nog eens in kijken en denken aan hun fijne tijd die ze beleefd hebben. Eveneens de aanwezigheid van een lounge of restaurant aan de cultuurinstelling kan ervoor zorgen dat de mensen hier nog even plaatsnemen en kunnen napraten. Op vlak van “voorbeleving” zijn de inleidingen rond voorstellingen zeker zinvol.

HYPEN VAN PRODUCTIES

Verder is er ook nog het zogenaamde hypen van een voorstelling of tentoonstelling. Dit is een gejaagde vorm van merkreclame (Noordman 88) omdat de productie na verloop van tijd verdwijnt en men er dus snel moet bij zijn.

Figuur 7.1 Het hypen van een productie



Kunstenaars werken in zekere zin ook mee aan de publiciteit van een cultuurorganisatie, en dat draagt bij aan het imago en de reputatie. Er ligt in de culturele sector een goede infrastructuur om producten te hypen. Zouden er geen sterren (bekende artiesten) zijn, dan zou het veel moeilijker zijn om dit te doen (Noordman 89). Als de cultuurinstelling een heel seizoenprogramma zou hebben dat uitsluitend bestaat uit artiesten die nog weinig bekendheid genieten bij het publiek (bijvoorbeeld opkomend talent) dan geeft dat een minder prestigieuze indruk.

COMMUNICATIEDOELGROEPEN VOOR CULTURELE INSTELLINGEN

Het begrip “communicatiedoelgroep” betreft de mensen op wie de cultuurorganisatie zich richt en waar ze hun communicatie op richten. Deze groep kan verschillen afhankelijk van de mensen waarmee de transactie tot stand komt, dit is de marketingdoelgroep. De leden daarvan kopen het product of dienst en betalen er een prijs voor. Voor het bewerken van de marketingdoelgroep wordt de marketingmix ingezet en worden de marketinginstrumenten (product, promotie, prijs, plaats)

aangepast aan de wensen en de behoeften van de doelgroep. Het is mogelijk volgens Mulder om voor kunst, cultuur en creativiteit de volgende reclame- en communicatiedoelgroepen te onderscheiden (Mulder 126 – 127).

- o Publiek dat is geïnteresseerd in kunst en cultuur in het algemeen
- o Publiek dat vooral geïnteresseerd is in een specifieke kunstvorm
- o Publiek dat vooral is geïnteresseerd in een genre binnen een specifieke kunstvorm
- o Publiek dat vooral is geïnteresseerd in een specifieke kunstuiting (expositie, voorstelling, concert, film, cd, boek)
- o Publiek dat al eerder iets van een bepaalde kunstenaar (auteur, regisseur) heeft gezien of gelezen
- o Publiek dat graag meteen en als eerste een bepaalde kunstuiting wil aanschouwen (innovators, early adopters)
- o Publiek dat pas bij bewezen succes geïnteresseerd raakt in een bepaalde kunstuiting (majoritygroepen en eventuele laggards)

Na het onderscheiden van de communicatiedoelgroepen is het zinvol de klantenpiramide te betrekken in het publiciteitsvraagstuk. De piramide (Mulder 146) ordent klanten volgens belangrijkheid, maar zegt wel niets over de aard en inhoud van bestellingen. Door te weten wie de grote klanten zijn, kan me echter gerichter gebruik maken van directmarketinginstrumenten. In principe is de beste strategie de doorstroming van beneden naar boven zoveel mogelijk te bevorderen. De piramide biedt de mogelijkheid



(Mulder 146)

het juiste instrument in te zetten voor de juiste doelgroep. De keuze voor een bepaalde strategie (dus de manier waarop je deze klantengroep wil benaderen) is afhankelijk van de kosten en opbrengsten en niet elke laag in de piramide is geschikt voor dezelfde strategie. Reclame is ideaal voor de lagere regionen van de piramide omdat het goedkoop is, de brief en telefoon zijn geschikt voor de bovenste lagen, ze zijn namelijk duurder. Natuurlijk moet dit genuanceerd worden en is dit niet voor elke situatie in een cultuurorganisatie het geval. In het volgende punt kom het merk in de creatieve sector aan bod. Een merk of imago opbouwen kan zo simpel zijn als een pakkende slogan, maar er gaat altijd stevig denkwerk aan vooraf. Eenvoud is vaak de troef, en een goed merk bevordert de bekendheid en aantrekkingskracht op het publiek, die sneller eens een bezoekje zullen wagen (Mulder 146).

HET MERK IN DE CREATIEVE SECTOR

De echo van de wetenschappelijke studies bereikte de business- en managementanalysten. Deze begonnen de nadruk te leggen op het bedrijf zijn naam of anderszins benaderd zijn merk. Merken kunnen alleen waarde krijgen als er werk in gestoken wordt, alsook in de productnaam, logo's, hoe deze gepresenteerd en gecirculeerd worden. Culturele industriebedrijven zoals Disney zijn gespecialiseerd zijn merknamen en worden vaak naast giganten als Nike of Coca-Cola geplaatst (Hesmondhalgh 7). Een goede merknaam kan tevens bijdragen aan het eerder verklaarde "hype" van een product. De hype zal versterkt kunnen worden omdat het merk van de organisatie al sterk ontwikkeld is, er staat zeg maar. Hierdoor zullen mensen sterker aangetrokken worden door het cultuurproduct.

Binnen de creatieve sector is het merk bezig aan een stevige opmars. Volgens Mulder is het een naam met een reputatie maar het begrip kan ook meer formeel worden omschreven als "ieder teken – een naam, term, symbool, ontwerp of een combinatie van deze elementen – dat in staat is producten of diensten van een bepaalde aanbieder te onderscheiden en dat in materiële en immateriële zin betekenis kan hebben" (Mulder 111). De merknaam is het uitspreekbare gedeelte van het merk, bijvoorbeeld als je zegt 'cultuurcentrum Hasselt' of 'Stedelijk Museum voor Actuele Kunst'. Het beeldmerk of logo is op haar beurt het niet-uitspreekbare gedeelte zoals een logo, ontwerp of handtekening (Mulder 112). Een beeldmerk kan bestaan uit een woordmerk, een kleine afbeelding, lettermerk, monogram, embleem, zegel, of mascotte dat symbool staat voor een woord of combinatie van woorden of uit een combinatie van een aantal van deze dingen. Een beeldmerk is een beeld dat overeenkomt met het merk. Zo is bijvoorbeeld het beeldmerk van *Puma* ook daadwerkelijk een poëma (Wikipedia). In dezelfde lijn is het Nederlands Bostheater een voorbeeld, zij hebben bomen in hun logo. Een voorbeeld hier van is cultuurcentrum Hasselt dat overal zijn logo op drukt (CCHA). Dit zijn vier rode letters in een simpel rood omlijnd vierkant (zie casus). De belangrijkste eigenschappen van een merkartikel zijn volgens Mulder *constante kwaliteit, bekendheid* (door promotie en publiciteit), *verkrijgbaarheid* (waar de doelgroep ze verwacht), *constante prijs, waardering* (merk wordt hoger gewaardeerd dan de producten of diensten van concurrerende aanbieders) en *binding* (een deel van de doelgroep voelt zich met het merk verbonden, er bestaat bv. de website www.lovemarks.com waar consumenten hun liefde voor bepaalde merken kunnen uiten) (Mulder 111).

CONTENTMARKETING

Een van de manieren om mensen aan een merk te binden, is een lichtelijk modieus verschijnsel dat in jargon wordt aangeduid als "contentmarketing". Organisaties en merken worden namelijk interessanter als ze iets te vertellen hebben aan hun publiek. Overal is feitelijke informatie te vinden in de vorm van beelden en teksten op sites en sociale media maar die wordt pas gelezen en gezien wanneer de organisatie 'content' biedt die door potentiële klanten wordt ervaren als boeiend en waardevol (Mulder 112). Een ondernemer die zijn site voorziet van opwindende beelden, interviews met bekende artiesten of klanten die een sterke belevenis hebben meegemaakt zal door gebruik van die onderhoudende content meer succes boeken dan concurrenten.

Daarbij komt ook "storytelling" om de hoek kijken. Verhalen die grappig of dramatisch zijn, dragen bij aan de waardering en binding met een merk of organisatie. De verhalen moeten passen bij de organisatie, en wanneer dit goed volbracht is, nodigt dit ook uit tot interactie (Mulder 113). Contentmarketing en storytelling zijn geschikt voor de marketing van kunst en cultuur. Verhalen liggen voor het rapen, de sector leeft van drama en verhalen en heeft als primair doel het entertainen van mensen. Hier staat niet alleen het product P centraal, maar het toevoegen van extra informatie in de vorm van interviews of beschouwingen die kunnen dienen als promotie, zeker in tijden waarin de *experience* centraal staat. Cultuurinstellingen zijn zich hiervan bewust en naast brochures maken ze vaak ook gebruik van glossy magazines waarin ruim baan wordt gemaakt voor achtergrondinformatie over de voorstellingen en uitvoerende kunstenaars (Mulder 113). Bijvoorbeeld een persoonlijke brief aan de

klanten sturen in plaats van een standaard promotiebrief, kan wonderen doen op vlak van binding en wekt het enthousiasme veel meer op. Tot slot is het belangrijk bij het kiezen van een merknaam rekening te houden met de eisen die de digitale wereld stelt. Een merknaam moet goed werken op het internet, wat wil zeggen dat er een URL wordt ontwikkeld die niet te gecompliceerd is. Een goede naam gecombineerd met een goede website kan promotionele wonderen verrichten (Mulder 114).

KRITIEK EN PROBLEMEN OMTRENT KUNSTMARKETING

Sommigen stellen dat marketing maar een minderwaardige activiteit is, en al helemaal cultuur onwaardig, of zelfs dat marketing niet van toepassing is op cultuurproducten. Het belangrijkste argument voor deze stelling, zo stelt Schramme, is dat de creatieve geest autonoom is en niet door marketing mag beknot worden. In dat opzicht zijn de behoeften van de markt niet relevant, maar dat klopt zeker niet voor alle cultuurproducten (Schramme 297). Bovenstaande modellen toonden reeds aan dat wanneer de markt niet het absolute vertrekpunt is, de creativiteit en autonomie zijn kunnen behouden blijven. Toch hebben cultuurorganisaties traditioneel een negatieve kijk op marketing. De reden daarvoor is dat marketing een ongepaste manier van geldgebruik zou hanteren voor cultuurorganisaties die al beperkte middelen hebben (Kolb 56 – 57). Er is ook de negatieve vooringesteldheid dat marketing opdringerig en manipulatief is. Als een cultuurorganisatie dan een marketingstrategie gebruikt maakt dat hen niet beter dan de vlakke verkoop van populaire cultuur zoals het concept van een forprofit-organisatie.

Volgens Kolb verdient deze negatieve ingesteldheid toch de nodige nuance. Ze stelt dat kunstmarketeers eerder werken voor een

cultuurorganisatie en niet rechtstreeks voor een artiest (Kolb 57). Hun rol bestaat er echter in de noden van artiesten in te willigen. Voor de cultuurorganisatie is het criterium voor succes dan ook het bereiken van artistieke doelen, en financiële successen zijn daarbij mooi meegenomen maar niet elementair. Cultuurorganisaties moeten ook beseffen – want volgens Kolb doen ze dat niet altijd – dat marketing positief kan gebruikt worden om de artistieke missie te vervullen. De weerstand tegen commerciële activiteiten bestaat al langer, zowel bij artistieke leiders en leken. Maar dit is gebaseerd op misverstanden. Bij de verkoop van voorstellingen en tentoonstellingen doen zich soms ook twee ernstige misverstanden voor (Noordman 30 – 31). Ten eerste kan er een misverstand ontstaan doordat in de wereld van kunst en amusement altijd bestsellers en *worst sellers* ontstaan, waarbij niet geweten is of ze een succes worden of floppen. Als dit gegeven positief wordt opgepakt, zoals bij pakweg een klassiek uitgeversmodel, ontstaan er gewoonlijk geen misverstanden. Een kunstgezinde uitgever financiert dan met zijn winstmakers (bestsellers), zijn slechtverkopende artikels (*worst sellers*), bijvoorbeeld poëziebundels. Het kan echter ook negatief zijn als producenten de goedverkopende producties eruit halen; individueel verkochte *worst sellers* krijgen zo geen kans meer. Een tweede misverstand dat kan ontstaan, komt doordat het axioma van de behoeften van de klant algemeen bindend wordt verklaard voor de culturele sector. Het amusement van de klanten hoeft zich niet te laten leiden door de behoeften (Noordman 30).

Tot het einde van de jaren 70 was het vrijwel ondenkbaar dat kunstinstellingen ooit de weg zouden inslaan van marketing. In die tijd was dit nog een vuil woord: kunst en marketing werden gezien als fundamenteel strijdige concepten, het vormde zelfs een bedreiging (zoals

Kolb bespreekt hierboven, omtrent de autonomie). Deze opvatting heeft de laatste vijftientig jaar aan terrein verloren, en heeft tegenwoordig zelfs nog amper aanhangers. Er zijn creatieve manieren gevonden om het conflict te omzeilen tussen het romantische geloof in de autonomie van de kunst en de klassieke marketingopvatting dat het aanbod zou moeten afgestemd worden op de wensen van het publiek. De marketinggedachte moet ook niet, volgens Schramme (132) toegepast worden op de kunstuiting zelf. Boorsma en Chiaravalloti (302 – 303) stellen echter toch dat het utopisch is om te denken dat marketing de artistieke werking niet zal beïnvloeden. Ze vrezen voor “*creaming*” of het afromen van experimentele producties, omdat die te onzeker zijn op de markt, en dus een onaantrekkelijke programmering zijn. “Nowadays arts organisations have to deal with the harsh reality of turning a dollar”, klinkt het. Kotler en Colbert hebben het ook amper of niet over de weerstand die er in de cultuursector bestond tegenover marketing. Bovendien miskennen ze hoe eigenaardig de verkoop in elkaar steekt. Ze behandelen bijvoorbeeld de kunst- en erfgoededucatie niet terwijl dit een krachtig promotiekanaal is. Kotlerianen gaan er teveel vanuit dat de verkoop van cultuur zich afspeelt in de non-profitwereld alleen en de cruciale rol van sterren ontkent hij. Het sterrendom legt nochtans de verbinding tussen markt en non-profitsfeer. Noordman verwijt hen teveel de conventionele marketingaspecten toe te passen op de cultuursector, en haar eigenaardigheden daarbij over hoofd te zien (Noordman 19). Het zijn deze eigenaardigheden die het fundament leggen voor wat volgt in het hoofdstuk omtrent de *experience economy*. We kunnen marketing toepassen op de cultuursector, hetzij in aangepaste vorm zodat het op maat is van cultuurorganisaties. Beleving staat hier centraal.

7. G ROEI NAAR EEN *EXPERIENCE ECONOMY* OF BELEVENISECONOMIE IN DE CULTURELE SECTOR

“COMPANIES STAGE AN EXPERIENCE WHEN THEY ENGAGE CUSTOMERS IN A MEMORABLE WAY.”

— PINE & GILMORE

In de huidige kunstfilosofie heeft zich een opmerkelijke evolutie voorgedaan: de beleving van kunst wordt meer en meer naar voren geschoven als hét criterium voor artistieke waarde. De nadruk op deze beleving houdt in dat de rol van de kunstconsument een cruciale link geworden is in de cultuurproductie: de kunstconsument is niet alleen een passieve ontvanger maar ook co-producer (Boorsma & Chiaravalloti 302 - 304). Dit eerder besproken gegeven betekent de aanzet tot dit hoofdstuk over de beleveniseconomie en in het bijzonder de toepassing van die belevingseconomie op de culturele sector. De vraag is in hoeverre dit economisch begrip, dat haar oorsprong kende met Pine & Gilmore's *The Experience Economy* (1999 & 2009), verzoenbaar is met de eigenaardigheden van het culturele veld. We zagen reeds dat marketing zich vrij probleemloos maar aangepast laat inbrengen in de culturele sector, maar niet zonder enige kritiek. In de volgende punten wordt duidelijk wat de *experience economy* is, hoe ze toegepast wordt en welke van haar aspecten gehekelde worden door academici en het culturele veld zelf.

“WELKOM IN DE BELEVENISECONOMIE”

Pine en Gilmore lanceerden de idee van de *experience economy*. Met *experience* verwijzen ze naar ondervinding, ervaring, beleving en wedervaren. Pine en Gilmore beschrijven de karakteristieke beleving als de “gedenkwaardige en persoonlijke gewaarwording”. Een beleving is meer dan een gewaarwording en minder dan een sensatie (Noordman 231). Noordman kan zich ook vinden in de opvattingen van Pine en Gilmore, maar verderop wordt ook kritiek geuit op hun theorie door andere schrijvers.

De quote bij de inleiding vat in feite de essentie van dit hoofdstuk. Annick Schramme stelt het zo: “we weten het ondertussen allemaal: de gedachte dat een schitterende tentoonstelling, uitvoering of voordracht vanzelf bezoekers trekt, is voorbijgestreefd. Een goed cultureel product moet goed aan de man worden gebracht” (Schramme 7). Daarbij ligt de focus op de zogenaamde belevingsdimensie. Musea, theaters, cultuurcentra en andere culturele organisaties zoeken naar mogelijkheden

om de culturele belevingsmogelijkheden te verruimen en creëren voorwaarden die de totaalbeleving in een culturele setting kunnen optimaliseren. Er is met andere woorden een evolutie waar te nemen van een aanbodgedreven visie naar een meer belevingscentrische visie (Schramme 7). Pine en Gilmore analyseren aan de hand van voorbeelden hoe commerciële bedrijven met succes kunnen inspelen op de belevingsbehoefte van consumenten. De auteurs, zo becommentarieert Schramme op haar beurt, zien in deze oriëntering van de consumenten op beleving en de groeiende belevingsmarkt een nieuwe fase in de ontwikkeling van een diensteneconomie in de richting van een beleviseconomie. Pine en Gilmore (2009) komen er tien jaar na hun eerste boek achter dat beschikbaarheid, prijsstelling en kwaliteit niet langer voldoende zijn. Het centrale begrip volgens hen is nu authenticiteit. De consument zoekt ook volgens Schramme vandaag authenticiteit in wat hij koopt, en als je als organisatie daaraan weet te tegemoet te komen, heb je ook toegang tot het hart, hoofd en de portefeuille van je publiek (Schramme 8).

“Onvoldoende bedrijven zijn overgegaan op het insceneren van belevingen om hun aanbod aan te prijzen, bedrijven hebben zich vooral gericht op dat ene woord – beleving – zonder hun werkwijze wezenlijk te veranderen. Ze bieden belevingen aan zonder ze weldegelijk te insceneren. Authenticiteit is wat de mensen meer dan ooit willen.” (Pine & Gilmore, 2009)

Ook Albert Boswijk geeft zijn visie op de *experience economy* maar vanuit een andere invalshoek. In Boswijk's visie gaat het in de *experience economy* om meer dan het verfraaien van diensten en producten. Het

draait veeleer om het centraal stellen van de mens, deels in zijn rol als participant of gebruiker, en in zijn of haar leefwereld. Daarbij is het opvallend dat de rol van de materiële waarden, de goederen en diensten afneemt en die van de immateriële waarden stijgt. Het gaat met andere woorden om het zoeken naar nieuwe verbindingen tussen partijen die samen betekenisvolle belevingen mogelijk maken en faciliteren (Boswijk 5).

DE PERVERSIE VAN DE BELEVENISECONOMIE

Bruno Verbergt stelt dat de meeste cultuurmanagers reductionistische beweging lijken te maken doordat zij het verhevene dat kunst en cultuur is, verengen tot iets dat economisch beheersbaar is. De beleviseconomie en belevingsmarketing lijken een manier te zijn om het onbeheersbare met het beheersbare te verzoenen. Volgens Verbergt maken Pine & Gilmore in filosofisch opzicht een overtreding. Ze beschrijven namelijk niet zozeer hoe belevingen economisch beheersbaar kunnen zijn, maar hoe ze economisch exploiteerbaar gemaakt kunnen worden. De “perversie” wordt nog groter wanneer blijkt dat hun basismetafloor die van het theater is en hun voorbeeld bij uitstek Disney (Verbergt 17). Hij hekelt Pine & Gilmore nog meer als hij stelt dat het ergste wat we kunnen doen de verenging is van theater naar amusement en die als norm stellen voor heel de kunst- en cultuursector. Hier sluit het gedachtengoed van Adorno en Horkheimer alsook opnieuw aan. Zij stellen ook dat met de opkomst van de massacultuur en de commercialisering ervan, een pervertering kwam, en daaraan gekoppeld een verlies van authentieke kunst. Volgens Adorno wordt er een perspectief ontwikkeld waarbij de massa zich moet conformeren aan een gezamenlijk bewustzijn waar het geen controle over heeft. Moraliteit zit daar dan tevens in gevangen en wordt het vooroordeel

van individuele subjectiviteit. Een nieuwe morele regel zal direct geaccepteerd worden door de massa indien er geen directe bezwaren zijn. Zodra de regel opgenomen is in het collectieve bewustzijn is deze ook direct gelegitimeerd en geaccepteerd door de kudde mentaliteit. De hedendaagse samenleving is op een punt aangekomen waarbij rationalisering verabsoluteerd wordt en waartegen een individu nog weinig uit kan richten. Alleen kunstwerken kunnen nog nieuw inzicht in de geest teweeg brengen, ware het niet dat de cultuurindustrie de rationalisering juist verder helpt door, zoals eerder genoemd, de consumenten in het proces te integreren (Verbergt in Schramme 16).

Adorno wil consumenten de mogelijkheid tot reflectie blijven aanreiken door een soort esthetica der verlossing te presenteren. Een kunstwerk kan het tegengestelde van het heden laten zien en op die manier de toekomst beïnvloeden. Hij zegt er bij dat dit niet automatisch betekent dat de toekomst beter zal zijn, maar kunst kan een gevoel van nostalgie oproepen. Kunst als entertainment maakt van kunst een simpel goed, want het mist reflectie en waarde. Daarom moet kunst participeren in de dialectiek van de samenleving, om tegengestelde waarden uit die samenleving naar voren te halen en onder de aandacht te brengen. Kunst kan niet aan de zijlijn staan, kunstwerken moeten geworteld zijn in de samenleving om de problemen van die samenleving boven te kunnen halen. Voor Adorno blijft kunst iets negatiefs: het staat tegenover het naïeve positivisme van de wetenschap en de cultuurindustrie. Echte kunst staat dus lijnrecht tegenover de populaire cultuur, want een cultuur die zo strikt georganiseerd is vanuit één lijn biedt niet de mogelijkheden voor vrijheid

(Van Groesen 19 - 20).

AUTHENTICITEIT

Koen Brams, hoofdredacteur van De Witte Raaf, heeft ook zo zijn idee over de beleveniseconomie. "De zogenaamde professionalisering van de kunstsector houdt in feite niets anders in dan het calqueren van het script van de amusementsindustrie, en dat is crimineel." De eer is echter te redden. Ten eerste door mee te lopen met de beleveniseconomieliteratuur van het laatste decennium. Daar wordt immers meer aandacht geschonken aan authenticiteit en interactiviteit als kernwaarden van geslaagde belevenissen. Dit houdt in dat belevenissen niet eenzijdig op te leggen zijn aan klanten.

Authenticiteit heeft als bijzonder kenmerk dat ze fundamenteel onbeheersbaar is. Je kunt namelijk op voorhand nooit weten of de belevenis authentiek zal overkomen op de klant. Ten tweede is het belangrijk te kijken naar Pine & Gilmore's voorbeeld van theater, dat zo'n goed voorbeeld zou zijn voor de beleveniseconomie. Maar wat daarbij belangrijk is, is hoe theater door de jaren heen werd gepromoot. In zijn boek Management en Marketing Van Culturele Belevingen, oordeelt Willy Faché dat de theorie van Pine & Gilmore wel toepasbaar is, maar het best op themaparken, horeca en detailhandel, maar niet zomaar toepasbaar kan zijn op wat hij beleveniscentrische services in de culturele sector noemt. Volgens Faché is het belangrijk (Faché 106) de bestaande vijf beleveniscreatieregels van vijf naar acht te verruimen:

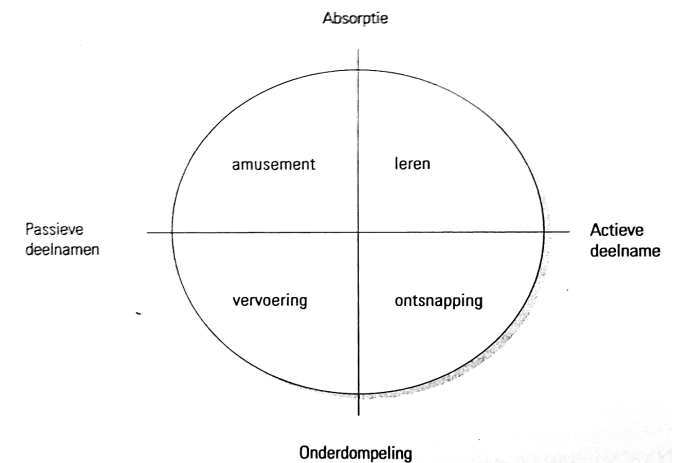
- ✓ Zorg ervoor dat elk element van de belevenisreis goed is, zodat de totaalbeleving positief is
- ✓ Thematiseer de belevingsmogelijkheden bv. WO I
- ✓ Creëer waarde-innovatie: uitgaan van de belevingsbehoeften van de bezoekers
- ✓ Toegevoegde services bv. Horeca, shop, vervoer, kinderopvang
- ✓ Harmoniseer positieve signalen, elimineer negatieve
- ✓ Schenk aandacht aan de culturele activiteit maar ook aan haar context bv. Look and feel, de interactie
- ✓ Educatie, vrijwilligerswerk en sociale interactie
- ✓ Creëer een belevingsbestemming voor een avondje uit

Faché voegt daar nog aan toe, net als Verbergt, dat er iets schort aan Pine & Gilmore. Wat er scheelt is net datgene wat het verschil maakt tussen kunst en entertainment: de structurele onbeheersbaarheid van de artistieke ervaring of het transcendentale karakter van de relevante betekenisgeving. Daarom is die structurele onbeheersbaarheid ook problematisch voor elk management- of marketingrecept dat zich beroept op authenticiteit. Dat wil zeggen dat wanneer de cultuurmanager de belevingsregels (zie hierboven) opvolgt, het nog altijd kan mislukken (Faché 106 – 107).

DE VIER RIJKEN VAN BELEVENISSEN

De voorgaande kritieken mogen toch genuanceerd worden, omdat Pine en Gilmore toch wel een goede basis hebben gelegd met hun model omtrent beleving, waar andere auteurs dan later zijn op verdergegaan en meer dimensies aan hebben toegevoegd. Pine en Gilmore omschrijven complete en incomplete belevenissen. Het duo noemt een beleving compleet, als deze bestaat uit de vier elementen: leren, amusement, meegesleept worden en ten slotte ontsnapping (Pine en Gilmore 20). Deze verschillende types van belevingen kunnen door consumenten met

verschillende dimensies worden meegemaakt. Dit betekent dat individuen zowel actieve als passieve belevingen kunnen hebben met hetzelfde product. De twee andere dimensies die toegevoegd zijn om

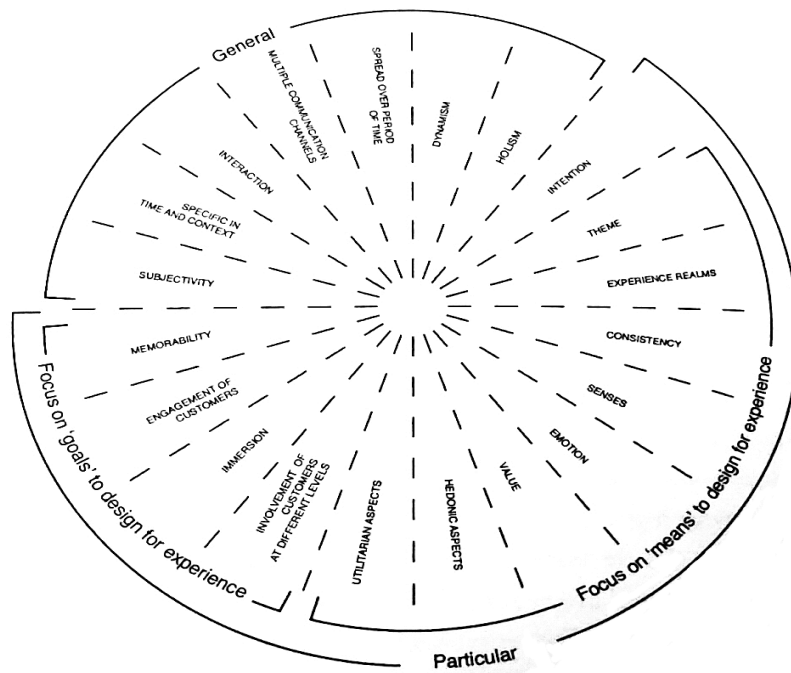


Pine & Gilmore's rijken van beleving (Pine & Gilmore, 1999, 24)

de complete beleving te bekomen met een product, zijn "absorptie" en "immersie". Samen zijn dit de vier karakteristieken van een beleving. Aan een zijde van het spectrum zit de passieve participatie, waarmee Pine en Gilmore de indirecte invloed van een performance op het publiek bedoelen. Aan de andere kant is er actieve participatie, waar mensen actief betrokken zijn bij de cultuurproductie. Dit zijn de horizontale dimensies, de verticale dimensies echter beschrijven de connectie of omringende relatie tussen consumenten en het event. Boven en onderaan zijn er dan nog absorptie en immersie. Absorptie vindt plaats wanneer iemand bijvoorbeeld een film kijkt of een boek leest, immersie daarentegen gebeurt wanneer een persoon volledig in de beleving opgaat, zoals het spelen van een *virtual reality game*. Pine & Gilmore geloven dat de rijkste belevenissen kunnen plaatsvinden als wordt voldaan aan elk van de dimensies. Zij noemen deze dimensies "the four realms of experience" en binnen deze liggen nog domeinen die kunnen gecombineerd worden en unieke persoonlijke ontmoetingen genereren.

Deze domeinen zijn "entertainment", "educatie", "escapisme" en "estheticisme". Bij entertainment is de interactie klein en is de consument eerder passief. Bij het bijwonen van een concert is meer culturele achtergrond vereist van de bezoeker om actief betrokken te zijn. Concerthallen of cultuurhuizen organiseren bijvoorbeeld discussieprogramma's of diners om belevenissen te creëren waar de consument kan participeren. Bij "educatie" staat de beleving van het bijleren centraal, terwijl "estheticisme" inhoudt dat er een passieve immersie plaatsvindt (Haakman 26 – 28).

"THE EXPERIENCE WEB"



FIGUUR 1. Het Experience Web
The Experience Web (Schramme, 149)

Heel alledaagse ervaringen met producten en diensten in verschillende soorten ontworpen ruimtes kunnen mensen evenwel ook op een of andere manier aanspreken en betrekken in het gebeuren. Pine en Gilmore negeren dan ook de "ruimte". Het Experience Web (Schramme) brengt op een visuele manier twintig aspecten (zie fig.) samen die onlosmakelijk verbonden zijn met *experience*. Al die termen zijn van belang wanneer een cultuurorganisatie zich "belevingsgericht" wilt ontwerpen. Het web geeft aan dat alle ervaringen, in wat voor ontworpen ruimte dan ook, subjectief, tijds- en context specifiek zijn. Om een ervaring te hebben is altijd interactie vereist, of dat nu met andere personen, een ruimte, producten of diensten is. Ervaringen kunnen ook gebeuren via verschillende communicatiekanalen, en zijn altijd gespreid over de tijd. Ervaringen zijn bovendien ook dynamisch: vroegere ervaringen kunnen huidige of toekomstige ervaringen beïnvloeden. Gegeven dat ervaringen steeds verschillende aspecten omvatten, gaande van input van de consument tot interactie met de omgeving, en met anderen, is het concept ook holistisch. Wanneer er beslist wordt om "belevingsgericht" te ontwerpen, gebeurt dat vaak intentioneel. Zo kan gewerkt worden met een thema dat een doelgroep aanspreekt en dat weergeeft waar de opdrachtgever of het bedrijf voor staat. Bedrijven spelen daarbij vaak in op Pine & Gilmore's (1999) belevenisdomeinen en werken hun thema uit. Daarbij letten ze er vaak op dat ze inspelen op de zintuigen, de emoties en waarden van de doelgroep (Schramme 149-151).

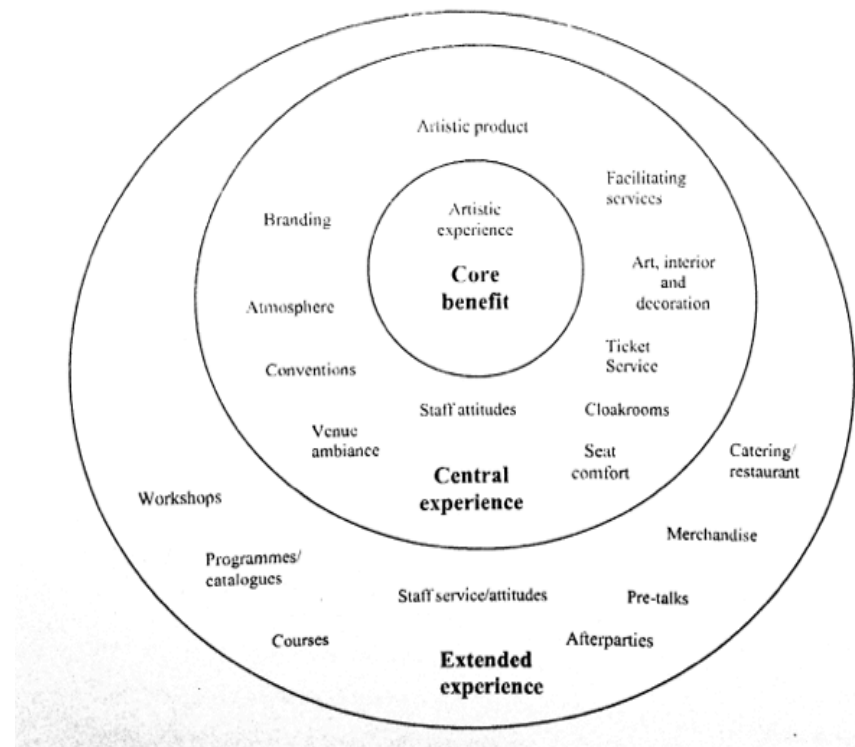
BELEVENISSEN EN HUN EFFECT OP INDIVIDUËN

Zoals reeds werd aangegeven, is het de missie om voor consumenten belevenissen te creëren die levendig en intens zijn, zo doende dat de

klanttevredenheid positief beïnvloed wordt. De verwachtingen (Haakman 29) zijn bijna altijd gebaseerd op de ervaring met vergelijkbare producten. Cultuurhuizen moeten de dingen dus "simpel houden" en tevens negatieve ervaringen voor de consument vermijden door er kwiek op in te spelen. Belangrijk is het opvolgen en evalueren van de klantwensen en de manier waarop de klanten de organisatie ervaren. Belevissen die de kunsten kunnen teweeg brengen zijn (Haakman 30) esthetisch, intellectueel, emotioneel, entertainend of sociaal van aard. Ook een combinatie is mogelijk. Haakman benadrukt dat wanneer mensen een cultuurproduct beleven, de beleving bestaat uit verschillende waardelagen. De meeste consumenten hechten de meeste waarde aan het artistieke, maar de educatieve elementen en sociale interactie achten ze eveneens belangrijk (Haakman 29).

NIVEAUS VAN HET CULTUURPRODUCT IN DE BELEVENIS

Eerst en vooral is het belangrijk dat cultuurorganisaties zichzelf –om hun beleving te verbeteren- onder andere de volgende vragen stellen: Welke faciliteiten bieden we de bezoekers? Welke gerelateerde services bieden we aan (voor-nabesprekingen, workshops,...) Wat is ons jaarlijks publieksbereik, waar zijn de bezoekers (on)tevreden over? Reeds besproken is het cultuurproduct, maar hier past het in de complete belevingsdimensie. Het totaalproduct of de totaalbeleving voor de consument kan uitgerafeld worden in verschillende categorieën die uiteindelijk als één geheel op de consument overkomen bij een bezoek. De bovenstaande figuur geeft een helder beeld van de verschillende aspecten van een cultuurbeleving zoals de consument die idealiter "ontvangt" als totaalpakket. In het centrum van het model bevindt zich de



Niveaus van een product in de cultuurbeleving (Haakman 41)

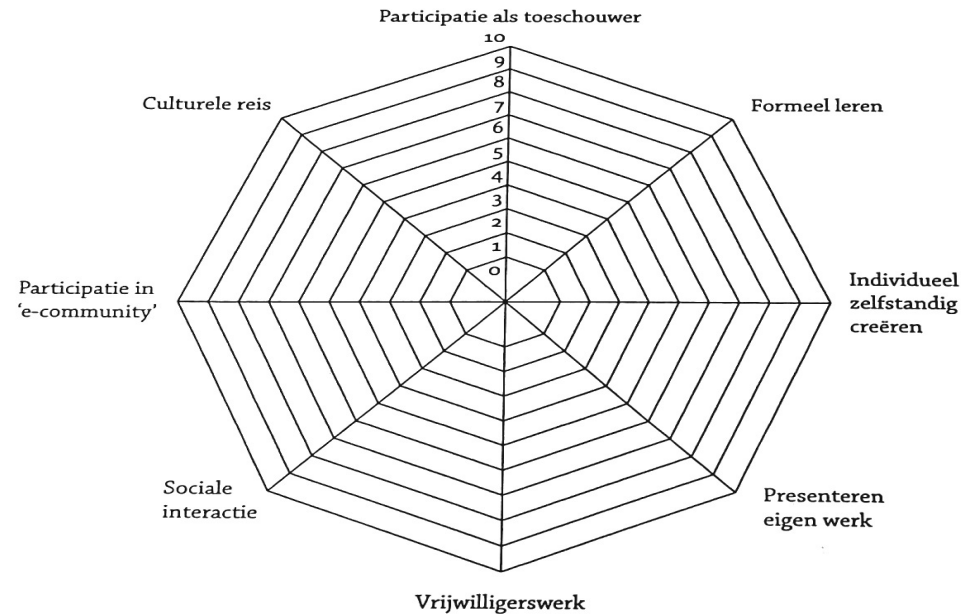
"core benefit", de kunstuiting op zich. Om de "core benefit" te optimaliseren, zijn algemene en technische services en producten (faciliteiten) nodig. Deze tastbare aspecten van de cultuurbeleving omringen de kern en mediëren de core benefit naar de consument op een acceptabele en plezierige manier. Er zijn uiteraard ook ontastbare aspecten die het kernproduct omringen: de ambiance en levendigheid van de cultuurorganisatie, de medewerkers- en personeel-attitude, "branding" van de organisatie en nog enkele andere conventies (zie fig.). Deze creëren, samen met het kernproduct, de centrale beleving. De

attitude van de staf en medewerkers beheersen de *flow* van de consumenten tijdens een kunsevenement en zijn fundamenteel in de beleving van het artistiek product van de bezoeker. Hetzelfde geldt voor de fysieke omgeving van het cultuurhuis. De cirkel met de “*extended experience*” houdt de producten en services in die de cultuurbeleving als het ware kunnen verlengen. Deze zijn direct geconnecteerd met de natuur van het artistieke product. Door deze aspecten kan de cultuurorganisatie het huis nog aantrekkelijker maken, bijvoorbeeld door een restaurant, programmaboekjes of catalogi (Haakman 42). In deze figuur zijn de “*potential experiences*” niet opgenomen (Hill et al. 2003) maar deze belevingscirkel streeft een sterke verbondenheid met de cultuurorganisatie na, door bvb. abonnee te worden of een bezoeker die vrijwilliger wordt.

BELEVENISCENTRISCHE SERVICE IN DE CULTURELE SECTOR

De service voor bezoekers of deelnemers in de culturele sector verbeteren in het kader van een schitterende totaalbeleving staat zoals hogerop al duidelijk werd voorop. Na enkele modellen en de visie van Pine & Gilmore hebben te geanalyseerd (en de voor en tegens daarrond), is het boeiend vervolgens de figuur van Willy Faché te bekijken. Elk van de acht betrokkenheden kunnen een bron van een betekenisvolle beleving zijn (Faché 12), een beetje vergelijkbaar met wat Boswijk hierboven al aantekende. In hoofdstuk vier had deze thesis het al uitgebreid over cultuurparticipatie, en bij Faché komt dat eveneens aan bod. Hij zet de participatie van de toeschouwer op nummer één in zijn achthoek. Hij stelt dat dit een van de belangrijkste belevingsbronnen is in de cultuursector. Zo mag bijvoorbeeld de behoefte van theaterbezoekers om kennis te verwerven over de voorstelling en zo hun culturele beleving te verrijken,

Figuur 1. Bronnen van beleving in de culturele sector



Bronnen van beleving in de culturele sector volgens Willy Faché (Faché 12)

niet onderschat worden. Een volgend punt dat dat de cultuurbeleving ten goede komt is het leren als vrijetijdsbesteding. Volgens Faché schrijven mensen van alle leeftijden zich graag in voor cursussen en workshops met betrekking tot cultuur om basiskennis of vaardigheden te verwerven. Volgens onderzoekers van het *Paul Getty Education Institute for the Arts* (Los Angeles) bevordert bijvoorbeeld de cultuurhistorische kennis de kunstbeleving. Voor pakweg een enthousiaste of gepassioneerde opera- of toneelliefhebber betekent die vrijetijdsbesteding een centrale levensinteresse. Nog een voorbeeld is te vinden in Washington met de *National Gallery of Art* die online de mogelijkheid biedt zich te verdiepen in

de kunstcollectie via beeld en tekst. Er zijn tegenwoordig zelfs al mogelijkheden met aanraakschermen om details in tentoonstellingen uit te vergroten, en dergelijke meer. In de podiumkunstensector zijn masterclasses dan weer een goede vorm om betrokkenheid te creëren. Bijvoorbeeld in het *Nederlands Theater Gent* worden samen met de culturele organisatie *Amarant* een serie masterclasses gegeven over Samuel Beckett in drie delen waarbij experts hierover komen spreken. Ook goed geïllustreerde toelichtingen bij tentoonstellingen in de vorm van een boekje zijn zinvol. Daarnaast zijn muurteksten of geprojecteerde beelden een must en kunnen ze zeker een meerwaarde betekenen voor de bezoeker van een cultuurcentrum. De teksten of beelden geven dat bij voorkeur meer informatie over voorstellingen, een expositie, een tentoonstelling of vernissage. Een geheel andersoortige belevenisbron vinden mensen in het zelf acteren in een amateurstoneelgroep, zingen in een koor of schilderen (Faché 12 – 14).

Vervolgens is het presenteren van "een eigen product" van culturele hobbyisten een belevingsbron op zich. Reacties van en interacties met toeschouwers leveren gedenkwaardige belevenissen op. Voor beginnende kunstenaars kan de presentatie van hun werk ook een doorbraak op landelijk niveau betekenen. Cultuurcentra zijn bij uitstek de plaats waar er presentatie- en leermogelijkheden zijn. Het cultureel centrum *Scharpoord* in Knokke bijvoorbeeld, stelt elk jaar sinds 1979 professionele fotografen met wereldfaam tentoon. Parallel met deze tentoonstelling stellen zij een selectie van de internationale wedstrijd voor fotoamateurs tentoon. Ook het *Internationaal Cartoonfestival* in Scharpoord is een ander voorbeeld van de wijze waarop vrijetijdskunstenaars en professionelen met elkaar worden geconfronteerd.

Verder is er ook het vrijwilligerswerk. Er zijn namelijk mensen die voldoening vinden in het vrijwillig meewerken aan taken in culturele organisaties. Vooral cultuur- en gemeenschapscentra lijken op een adequate wijze deze belevenismogelijkheid te faciliteren. De *Warande* in Turnhout bijvoorbeeld, heeft "Dinamo", dat een uitgebreid vormingspakket en andere taken realiseert met 170 vrijwilligers. Hetzelfde geldt voor "Roer" in Scharpoord te Knokke. In deze culturele centra zijn de cultureel geïnteresseerden niet louter consumenten, maar medeproducten (denk aan het eerdere hoofdstuk over de kunstconsument als co-producent). In Denemarken (Kolding en Skanderborg) functioneren zelfs cultuurcentra bijna uitsluitend met mensen die onbetaald in hun vrije tijd enorme inspanningen, deskundigheid en vaardigheden steken in het organiseren van culturele activiteiten voor en met anderen (Faché 22 – 59).

Tot slot kan gesteld worden dat culturele activiteit op zich niet voor iedereen een bron is van betekenisvolle beleving (Boswijk 2) maar wel de sociale contacten waarmee die culturele activiteiten gepaard gaan (Faché 43). Cultuurorganisaties moeten daarom onderzoeken hoe hun belevingsconcept de sociale interactie ondersteunt of hindert. Ze zijn dikwijls zozeer gefocust op hun activiteitenprogramma dat zij de sociale interactiemogelijkheden voor, tijdens en na activiteiten vergeten te "programmeren". Het *Glenbow Museum in Calgary* (Canada) lost dit op door geregeld op zondag een jazzbrunch "After hours with singles and friends" te houden. Ook door het internet worden culturele belevingen virtueel bevorderd en gedeeld met gelijk geïnteresseerden. De sociale media zijn kanalen die culturele organisaties kunnen gebruiken om een soort van spanning op te bouwen naar de beleving in "real life" die versterkt wordt door de individuele reacties in de "virtual community". Ook

na een evenement of voorstelling kunnen sociale media de beleving verlengen of verdiepen door het delen van foto's, van muziek- en video-fragmenten, het aanbieden van interviews of tekstmateriaal (Faché 44) (Noordman 14).

TOTAALBELEVING

Volgens Faché is het eveneens belangrijk dat cultuurorganisaties uitgaan van de belevingsbehoeften van een bezoeker. De totaalbeleving is van groot belang in het kader van tevreden bezoekers die zich kunnen verbinden aan de organisatie en dus terugkeren. Dit kan gaan van de vriendelijke glimlach van het personeel, een comfortabele theaterstoel, beschikbare brochures, algehele sfeer van het gebouw tot de aanwezigheid van horecafaciliteiten. Deze waarde-innovaties in de belevingcentrische sector zijn zoals uit bovenstaande voorbeelden blijkt, niet altijd van technologische aard (Faché 43). Maar volgens onderzoek in Denemarken blijkt dat ICT echter in toenemende mate een rol speelt. De beleveniscenrische service in de culturele sector moet de bezoeker een belevingsreis (of culturele reis) bieden die op elk moment beantwoordt aan zijn kwaliteitsverwachtingen (Faché 45). We leven echter in een tijd van doemberichten, die waarschuwen dat het niet goed gaat met de cultuursector. Daarom is de beleveniscreatie ook zo belangrijk, en daarenboven komt dat cultuurorganisaties moeten durven tegen de haren in strijken van bezoekers, om hun missie ernstig te kunnen blijven nemen in tijden van crisis (Cornelis in Schramme 130 -131). Met dit in het achterhoofd, blijft het volgens Faché toch belangrijk dat elk contactmoment in de dienstverlening goed uitgedacht moet zijn, en dat dit fundamenteel is. Deze talrijke contactmomenten beïnvloeden de

totaalbeoordeling van de beleving van een bezoek. Daarom is service management een belangrijke tool om op elk moment aan de verwachtingen van de bezoeker te voldoen, terwijl toch de missie voor ogen gehouden wordt. Bijvoorbeeld voor een museum, theater of cultuurcentrum is het van vitaal belang om te streven naar een positieve totaalbeleving van de bezoeker. Het is bijgevolg zinvol om een onderscheid te maken tussen de relationele en fysische context.

RELATIONELE CONTEXT	FYSISCHE CONTEXT
Verwijst naar de interacties tussen enerzijds de bezoekers en de serviceverlener en anderzijds tussen de bezoekers onderling	Heeft betrekking op de tastbare elementen in de context, zoals de design van de omgeving, de verlichting, de kleuren, zitcomfort, de geuren, de aanblik, de geluiden, of de oppervlaktestructuur.
Essentieel voor de beleving omdat het de identificatie met de organisatie en met de andere bezoekers bevordert	Ook de "servicecape" genoemd of de mantel die alles aankleedt.
Medewerkers aanleren hoe zich te identificeren met en emotionele betrokkenheid te tonen met de gasten tijdens sociale interacties.	Voor de beleving van de bezoekers is de fysische context zeer belangrijk. Een totaalbeleving kan alleen al onplezierig zijn door iets over het hoofd te zien zoals aanwijzingen in het gebouw, of juist

teveel signalen.

(Faché 43-53)

Pine en Gilmore adviseren binnen deze context positieve signalen en aanknopingspunten te harmoniseren, negatieve signalen te elimineren en oordeelkundig relevante zintuigen bij de beleving te betrekken. De fysieke context beïnvloedt niet alleen de beleving maar ook de relationele context in termen van duur van de sociale interacties en het gedrag van bezoekers (Pine & Gilmore 102). Maar er is ook wisselwerking. De fysieke context beïnvloedt naast de beleving ook de relationele context in termen van duur van de sociale interacties en het gedrag van de bezoekers. Aan een culturele instelling is bijvoorbeeld een café of eetgelegenheid verbonden, waar mensen al snel in contact komen met elkaar (Faché 44).

THEMATISEREN

Vervolgens is het bedenken van een thema voor een belevingservice een belangrijk ontwerpprincipe. Alle contextelementen (Faché 45) moeten samen een consistent thema expliciet maken. Het komt de beleving van de bezoekers ten goede, dat het vooropgestelde thema in alles tot uiting komt. In het geval van een cultuurcentrum kan dat bijvoorbeeld aan de kassa zijn, de inrichting, het optreden van het personeel en de vormgeving van brochures, programmaboekjes of het maandblad. In de culturele sector is thematiseren op een andere manier relevant voor bijvoorbeeld culturele evenementen. Denk daarbij aan een Cézanne-, Rembrandt- of Mozartjaar. Een voorbeeldje: Brussel organiseert om de twee jaar Europalia, een internationaal festival dat om de twee jaar zijn aandacht vestigt op een land en zijn cultureel erfgoed.

TOEGEVOEGDE SERVICES

Door het innoveren en verbeteren van toegevoegde services kan bij het publiek een nog betere totaalbeleving bereikt worden. Hierbij wordt als het ware een belevenisreis gecreëerd waarbij de bestaande services meer comfortabel en efficiënt gemaakt worden (Faché 46). Mensen gaan bijvoorbeeld naar een theater voor de beleving van toneel, ballet, opera of concert, maar in toenemende mate gaan culturele instellingen services toevoegen aan die belevenisreis. In musea, theaters of cultuurcentra gebeurt dat meestal door een foyer, bistro of restaurant. Hier kunnen mensen gezellig praten, iets eten of iets drinken. Andere toegevoegde services zijn volgens Faché een culturele shop, kinderatelier, vervoer tussen theater en de woning van bezoekers (Faché 46). Ook een organiseren van cultuurcursussen, artistieke workshops, backstage rondleidingen of interessante voor- of nabesprekingen bij een opvoering of performance kunnen zeer zinvol zijn. Dit zijn allemaal manieren om de culturele beleving nog langer te laten duren.

In een concept van totaalbeleving is het essentieel dat er geen enkel element uit de toon valt. Alle belevingen moeten geharmoniseerd worden door middel van zoveel mogelijk positieve ervaringen (tijdens de contactmomenten) bij de bezoekers en zo weinig (Pine and Gilmore 110) mogelijk negatieve indrukken. Soms kan dit al door een klein detail in de hand gewerkt worden, zoals oncomfortabele stoelen in het restaurant, lange rijen aan de kassa en onvriendelijk personeel.

ATMOSFEERFACTOREN

Het merendeel van de bezoekers van een culturele voorstelling wenst volgens Noordman een inhoudelijke en een uitgaansbeleving te combineren. De beleving is echter een samenloop van omstandigheden die gecreëerd worden op het niveau van de bezoeker en op het niveau van de cultuurinstelling. Een theater levert volgens Noordman met zijn aanbod slechts het kader voor de beleving. De bezoeker vult het kader na zijn binnenkomst zelf in. Dat kader bestaat uit een cultureel programma, de atmosfeer van het theater en de service die het verleent. Wat de atmosfeer betreft onderscheidt Noordman in dat opzicht vier factoren die bepalend zijn.

<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>	<i>Factor 3</i>	<i>Factor 4</i>
<i>Gevoel/emotie bij bezoeker bij optreden</i>	<i>Omgangsvormen van het publiek</i>	<i>Licht ruimte en zichtlijnen. De sfeer door het lichtontwerp foyer</i>	<i>Service van het personeel</i>
leder optreden van een gezelschap brengt de bezoekers in een gemeenschappelijke gemoedsstemming, wat een belangrijke bijdrage levert aan de atmosfeer.	Het cultureel programma brengt bij elk theatergezelschap weer andere liefhebbers binnen de poorten, die actief aan de sfeer van het theater bijdragen.	Bij een avondje uit en de sfeer die hierbij hoort, gaat het vooral om kunstlicht. De (atmo)sfeer in de foyer wordt grotendeels bepaald door het lichtontwerp.	De medewerkers die aan de kassa, de foyer, het café of restaurant werken drukken ook een stempel op de atmosfeer. Zij zorgen voor een goede 'verpakking' van een avondje uit.

(Faché 53)

De conclusie is dus dat organisaties een culturele belevingsbestemming moeten creëren door een aanbod met ruime keuzemogelijkheden. Mensen kiezen namelijk niet zozeer voor geïsoleerde activiteiten maar voor combinaties van activiteiten. Als gevolg hiervan stemmen aanbieders uit uiteenlopende sectoren (cultuur en horeca) hun aanbod in toenemende mate op elkaar af, waardoor allerlei combinaties van activiteiten ontstaan (Noordman in Faché 52)

CULTUURMARKETING IN EEN BELEVENISECONOMIE = EXPERIENCEMARKETING

Experience- of belevingsmarketing is te beschouwen als de overtreffende trap van dienstenmarketing. Ze biedt toegevoegde waarde ten opzichte van standaarddienstverlening, bevat een verrassingselement en overstijgt normaal gesproken de verwachtingen van de consument. De experiencemarketing deed onder het motto "work is a theatre and every business is a stage" zoals gezegd haar entree met het boek *The Experience Economy* van Pine en Gilmore (Mulder 105). Zij zeggen namelijk dat inmiddels zoveel goederen en diensten op elkaar lijken dat organisaties serieus moeten nadenken over de vraag hoe ze zich meer van andere aanbieders kunnen onderscheiden.

De opkomst van de experiencemarketing heeft zich op vele manieren gemanifesteerd. In de inleiding werd reeds gewezen op de beleving die kan gecreëerd worden rond een simpele kop koffie. Maar het gaat veel verder dan dat, ook in de culturele sector. Volgens Ruud Mulder (106) is bijvoorbeeld een evenement niet geslaagd als er niet wekenlang over wordt nagepraat. Theatervoorstellingen worden omringd met nevenactiviteiten die ook vaak experienceachtige activiteiten vertonen. Bijvoorbeeld een schilderij aan de muur hangen is niet genoeg en musea

worden er daarom toe aangezet om van een museumbezoek een belevenis te maken. Bij belevenismusea gaat het niet langer om objecten waarbij een verhaal wordt verteld, maar wordt een verhaal verteld aan de hand van de getoonde objecten (Mulder, 106).

Dat experience zich een plaats heeft verworven binnen de marketing is niet verwonderlijk. Het verschijnsel sluit aan bij een aantal (maatschappelijke) trends waaruit de opkomst van belevenismarketing kan worden verklaard. Het betreft de volgende ontwikkelingen. Ten eerste zijn er de psychologische ontwikkelingen waarbij een grote hang bestaat in onze relatief veilige samenleving naar "thrill- and adventureseeking". Mensen willen veel meemaken tijdens hun leven en kunnen terugkijken op een leven dat niet saai en oninteressant is geweest. Daarnaast zijn er ook sociologische ontwikkelingen. Grote ideologieën zijn uit de gratie geraakt en geven geen richting meer aan de manier waarop mensen hun leven zouden kunnen inrichten; streven naar een beter leven op aarde heeft deels plaatsgemaakt voor het zo nuttig en aangenaam besteden van de tijd die iemand is gegeven. Veel "beleven" kan hier een bijdrage aan leveren. Vervolgens tobben mensen over zingeving binnen de filosofische ontwikkelingen, alsook over de vraag hoe men moet leven. Religies voorzien voor veel mensen niet meer in adequate antwoorden en dat leidt ertoe dat het bereiken van een hiernamaals niet meer allesbepalend is, maar dat het leiden van een prettig en betekenisvol leven in deze wereld het hoogst haalbare lijkt. Ook hierdoor voorzien *experiences* meer in een behoefte dan voorheen. Daarnaast worden met de economische ontwikkelingen (door de stevige economische groei) in de tweede helft van de twintigste eeuw grote groepen burgers in de werstere samenleving welvarend. Er kan volop worden geconsumeerd. Bijna alles is

voor iedereen bereikbaar, de consument is daardoor verwend en verveeld geraakt. Met unieke en exclusieve experiences kan iemand zich nog van anderen onderscheiden. Dan zijn er ook nog de technologische ontwikkelingen zoals internet, mobiele diensten en andere ICT-ontwikkelingen die steeds meer mogelijk maken.

Er kan consumenten meer "entertainment" worden geboden tegen relatief lagere kosten, zonder de authenticiteit te verliezen. Als voorlaatste zijn er de marketingontwikkelingen waarbij een vervlakking van goederen en diensten heeft plaatsgevonden (Mulder 107). Veel goederen en diensten leiden aan "*commodization*" (Pine en Gilmore 34). Dit wil zeggen dat ze voor de consument inwisselbaar zijn. Experiences kunnen ervoor zorgen dat aanbieders zich meer van elkaar onderscheiden. Ten slotte zijn er de communicatieontwikkelingen. Traditionele vormen van promotie zoals *commercials*, advertenties en reclame verdrinken in het enorme aanbod. Met events en andere vormen van experience is het mogelijk meer op te vallen te midden van dit aanbod (Mulder 106).

SCHMITT'S EXPERIENTIAL VIEW

Volgens de belevingsmarketingexpert Bernd Schmitt zijn belevingen private gebeurtenissen die plaatsvinden als antwoord op een zekere stimulatie die intern of extern van aard kan zijn. Om de gewenste customer experiences te kunnen voorzien als organisatie, benadrukt Schmitt dat marketeers stimuli moeten invoeren en de juiste omgeving en setting moeten voorzien, om zodoende de bezoekers te betrekken bij een unieke ervaring. De *experiences* of ervaringen die marketeers kunnen triggeren in cultuurconsumenten zijn volgens Schmitt onder te brengen in de *experiential view*. Deze focust op de belevingen en emotionele aspecten

van individuen, die sterk in contrast staan met de traditionele marketing die rationele beslissingen neemt als vertrekpunt. De onderdelen van de *experiential view* zijn de volgende.

'Sense': tastbare belevingen creëren door middel van zicht, geluid, aanraking, smaak en geur om de consumenten te motiveren en waarde te hechten aan de cultuurproducten.

'Feel': de organisatie is aantrekkelijk voor de gevoelens en emoties. Het doel is om affectieve belevingen te creëren.

'Think': Dit is aantrekkelijk voor het intellect van de consumenten om zodoende cognitieve, probleemoplossende experiences te creëren. Op die manier worden bezoekers creatief betrokken.

'Act': dit affecteert de lichamelijke belevingen, lifestyles en interacties. Consumenten hun levens worden verrijkt door hun fysieke beleving te verhogen.

'Relate': dit houdt de volgende aspecten in. 'Sense', 'feel', 'think', en *act marketing*. Deze strategie gaat verder dan het individu zijn persoonlijke gevoelens toe te voegen aan de individuele beleving. Door het mixen van alle vier de belevingen wordt het individu gerelateerd aan zijn/haar ideale zelf, andere mensen of zelfs andere culturen (Schmitt 63 – 69).

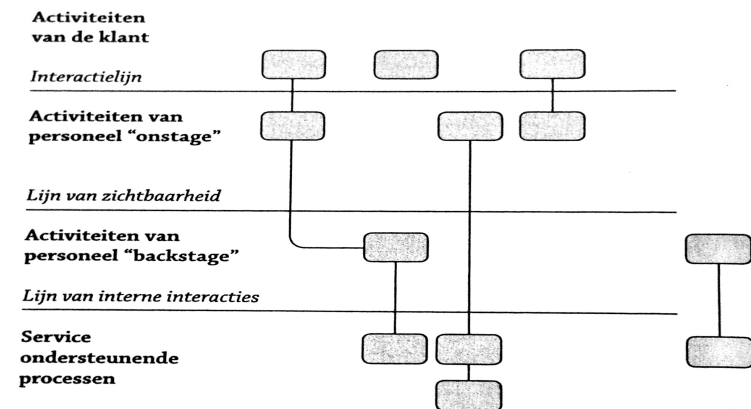
Schmitt's inzichten inzake cultuurbelevingen en de manier waarop marketeers ze kunnen stimuleren (*experiential marketing*) is in zekere zin gelijkend op Pine en Gilmore's "vier rijken van belevenis" die al hierboven aan bod kwamen. Zijn uitgangspunt onderscheidt verschillende dimensies in consumentenexperience, bijvoorbeeld passieve belevingen zoals emoties en gevoelens en zintuiglijke aspecten ("feel" en "sense") die veroorzaakt kunnen worden door esthetiek of entertainment. Anderzijds

onderscheidt Schmitt de actieve belevingen "act" en "think" (in Haakman 28 – 29). Consumenten worden daarmee ondergedompeld in de culturele activiteit en participeren actief tijdens cultuurevenementen en activiteiten.

SERVICEBLAUWDRUK

Eerder werd al gesproken van de *belevenisreis*. Deze kunnen we opdelen in een aantal te onderscheiden stadia of fasen: een cultuurhuis binnengaan, een ticket kopen, jas afgeven aan de vestiaire, het

Figuur 2. Serviceblauwdruk bestanddelen



Bron: Zeithaml en Bitner (1996)

Willy Faché's bestanddelen v/d serviceblauwdruk (fig. 2)

evenement bezoeken, een brochure of catalogus meenemen en dergelijke meer. Volgens Willy Faché zal iedere keer als een bezoeker tijdens zijn reis contact heeft met een medewerker (bvb. kassa of vestiaire) een moment van interactie hebben, wat ook beleving met zich meebrengt die positief of negatief de totaalbeleving beïnvloed. De

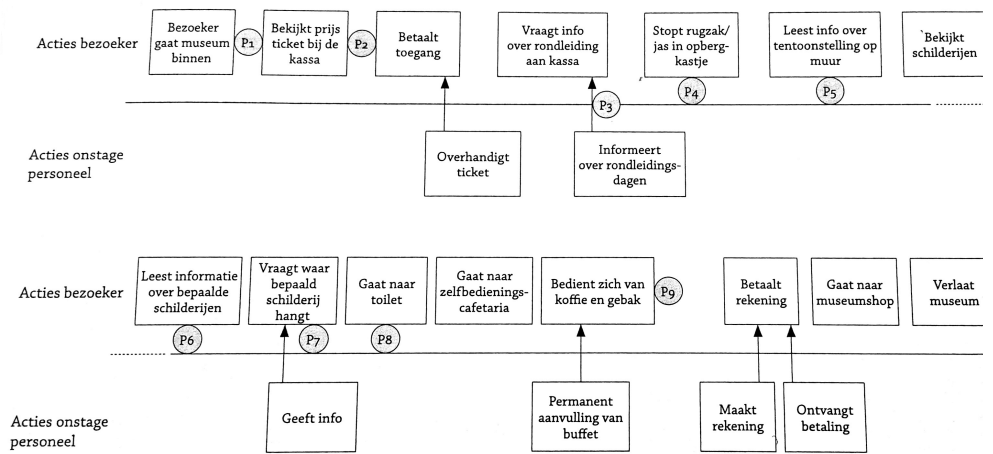
totaalbeleving wordt niet alleen beïnvloed door de emotionele dimensies van de service, maar evengoed door de praktische aspecten zoals zitcomfort in een theater of cultuurcentrum. Ook een cognitieve dimensie speelt mee waarbij gedacht wordt aan “waar krijgen voor zijn geld” en het ontvangen van relevante informatie. Ook de context waarbinnen pakweg een tentoonstelling of concert plaatsvindt, beïnvloedt in grote mate de totaalbeleving. Elk van deze afzonderlijke contactmomenten met de service van een museum, een theater, een bibliotheek of een cultureel centrum, is van vital belang voor die positieve totaalbeleving (Faché 43 – 44).

Om de aandacht van het management en de medewerkers te richten op de beleving van de bezoeker bij deze afzonderlijke contactmomenten van bezoekers met de service in de cultuurinstelling is het zinvol een serviceblauwdruk te maken met alle betrokken medewerkers. Daarna kan je de volledige service laten evalueren door de bezoekers met behulp van een schriftelijke vragenlijst.

BESTANDELEN VAN EEN SERVICEBLAUWDRIK

In een serviceblauwdruk worden grafisch achtereenvolgens de activiteiten van de bezoekers, de “onstage” en “backstage” activiteiten van het servicepersoneel en ten slotte de serviceondersteunende activiteiten weergegeven. De bovenstaande figuur geeft als voorbeeld een blauwdruk weer van een belevingsreis door een museum.

De serviceblauwdruk van een bezoek aan een museum bestaat slechts uit twee niveaus: activiteiten van de bezoeker en de zichtbare activiteiten van het personeel. Soms bestaat de blauwdruk uit drie niveaus wanneer



Hoe problemen voorkomen?

P1 Beschrijving probleem ondervonden door bezoeker en hoe voorkomen.

Willy Faché's serviceblauwdruk voor cultuurinstellingen (fig. 1 in Faché, 43)

bijvoorbeeld in een cultuurcentrum een restaurantvoorziening is. Hierboven geeft Fig. 2 schematisch de structuur weer van een serviceblauwdruk. De activiteiten boven de eerste interactielijn zijn handelingen van de bezoeker en de interacties van de bezoeker met het servicecontactpersoneel tijdens het dienstverleningsproces. Deze interacties zijn de “momenten van de waarheid” voor de servicekwaliteit. Parallel aan de acties van de bezoeker verlopen de activiteiten van het servicecontactpersoneel. Die activiteiten verlopen op twee niveaus, namelijk de activiteiten die zichtbaar zijn voor de bezoeker (“onstage”) en de activiteiten van het servicecontactpersoneel die niet zichtbaar zijn voor de bezoeker (“backstage”). Het onderdeel “serviceondersteunende processen” van de blauwdruk, omvat de interne processen en interacties

die het servicecontact-personeel ondersteunen in hun dienstverlening. Eén van de meest significante verschillen van een serviceblauwdruk met een process-stroomdiagram is dat het serviceproces wordt weergegeven vanuit het gezichtspunt van de bezoeker. Daarom start de serviceblauwdruk het best bij de activiteiten van de bezoeker. Daarna komen de activiteiten van het servicecontact-personeel aan de pas, en ten slotte de ondersteuningsprocessen. In de vakjes van de blauwdruk worden de uitgevoerde of ervaren handelingen van de bezoeker en het personeel vermeld. De vier handelingsniveaus zijn gescheiden door drie horizontale lijnen. De eerste geeft de directe interactie tussen bezoeker en medewerker weer. De volgende lijn scheidt alle serviceactiviteiten die zichtbaar zijn voor de bezoeker, van die welke niet zichtbaar zijn. De derde lijn scheidt de activiteiten van het servicecontact personeel van die van het ondersteunende personeel (Faché 43 – 45).

DE VERSCHILLENDE STAPPEN

Ten eerste moet het serviceproces in kaart gebracht worden vanuit het gezichtspunt van de bezoeker. Daarbij is het zinvol alle bezoekersactiviteiten te inventariseren die tijdens het serviceproces plaatsvinden, alsook de wachtmomenten voor de bezoeker. Ten tweede moeten de activiteiten van het servicecontact personeel “onstage” en “backstage” uitgetekend worden. Hierbij maakt men een duidelijk onderscheid tussen wat zichtbaar is en onzichtbaar voor de bezoeker. Ten derde worden de interne interne ondersteuningsactiviteiten in kaart gebracht. Hierdoor wordt de directe en indirecte impact van de interne acties en processen op de bezoeker duidelijk. Bij de vierde stap worden de potentiële knelpunten en servicefalen geïdentificeerd. Wanneer het hele

serviceproces is uitgetekend dan kan je de potentiële knelpunten van de dienstverlening identificeren. Een onderzoek bij de bezoekers kan een effectief middel zijn om knelpunten op te sporen, zoals te lange wachttijden of de hoeveelheid relevante informatie die men ontvangt van de cultuurinstelling. Dan is er nog de vijfde stap bij het maken van een serviceblauwdruk. Hier moet de blauwdruk hertekend worden en gekeken of alles klopt. Ten slotte is er de zesde en laatste stap in het proces, waarbij de servicenormen moeten vermeld worden bij de blauwdruk en gekeken wat eventueel mis kan gaan tijdens de service en hoe dit te voorkomen.

Al deze besproken praktische inzichten kunnen cultuurorganisaties helpen om de belevingswens van de cultuurconsument in te vullen. Daarbij is het belangrijk dat de mogelijkheid voor de cultuurconsument bestaat en hij er toe aangezet wordt door deze creatieve strategieën, maar dat de keuze altijd vrij blijft. Dit vanuit het elementaire respect voor de wens van de bezoeker. In wat volgt zullen deze concepten toegepast worden in het praktisch luik, op de casestudie CCHA.

PRAKTISCH LUK

“NAAR BELEVENISSEN IN HET CULTURELE VELD”

7. CASESTUDY: CULTUURCENTRUM HASSELT-CCHA-

“CCHA WIL DE VLAAMSE KUNST- EN CULTUURINSTELLING VOOR DE “STAD” LIMBURG ZIJN. ALS KLOPPEND HART VOOR CULTUUR EN KUNSTEN, ALS ACTIEF NETWERKER, ALS BRUGGENBOUWER MET GENK EN EUREGIO EN ALS MOTOR VAN DE KUNST“LAAN”SITE EN BIJ UITBREIDING VAN DE STAD HASSELT, ONDERSCHIEDT CCHA ZICH MET EEN GEPROFILEERD PROGRAMMA, EEN LIEFDE VOOR DE JONGE BEZOEKER EN EEN AUTHENTIEKE STEDELIJKE BELEVING” –

— MISSIE 2014-2019

In dit gedeelte van deze masterproef komt de casestudy CCHA aan bod. CCHA was mijn stageplaats gedurende oktober tot januari, en binnen dit onderzoek is het interessant deze cultuurinstelling te bekijken in het kader van de bezoekersbeleving. We zullen hier bekijken of CCHA en bij uitbreiding alle cultuurcentra haar (en nieuw) cliënteel (meer) kan aantrekken met creatieve marketingstrategieën, om zo de algehele cultuurerfaring te verbeteren met de nadruk op de creatie van een beleving voor de cultuurgebruikers. Om dit te doen, worden marketingaspecten uit het theoretisch luik toegepast op de casestudy en wordt CCHA haar werking onderworpen aan een analyse. Door middel van een kwantitatief onderzoek met enquêtes wordt ook bekeken hoe de bezoeker o.a. het cultuurcentrum ervaart, of ze voldoende informatie voor en na de voorstellingen krijgen, of ze tevreden zijn van de infrastructuur, het personeel, de faciliteiten en open staan voor cultuurparticipatie. Daarbij wordt ook bekeken hoezeer CCHA al inzet op de totaalbeleving van de bezoeker en met welke middelen. Zoals in de inleiding al werd

verklaard hebben cultuurinstellingen het niet gemakkelijk in deze tijden en om klanten voor zich te winnen is meer nodig dan een goed programma, zo weten we al van Annick Schramme (2014, 2). Zij meent dat een goed cultuurproduct aan de man moet worden gebracht. CCHA is dan wel een A- centrum maar ook zij krijgen het te verduren. Binnenkort zullen ze op vijftien procent minder subsidies kunnen rekenen van de stad, alsook de subsidies en middelen van de Vlaamse overheid en de provincie zullen slinken.

Allereerst bekijkt deze casestudy kort de achtergrond van CCHA en haar historiek om haar binnen een breder kader te plaatsen. Vervolgens wordt de organisatie geschetst met cijfermateriaal omtrent de middelen, de missie, het aanbod en de ambities. Vervolgens lijst dit deel de huidige belevingsdimensies op van CCHA, of met andere woorden de initiatieven die ze nemen om een beleving te creëren voor de bezoeker met het oog op het opbouwen van een trouwe relatie. Hier worden de concepten uit

het theoretisch kader in verweven en toegepast. Hierna worden de enquêtes besproken en de resultaten ervan, ondersteund met taartdiagrammen met percentages die de tendenzen schetsen die leven bij het publiek. In het volgende gedeelte zullen na de toepassing van enkele *experienceschema's* op CCHA, de tendenzen en bevindingen opengetrokken worden naar tips en strategieën die toegepast kunnen worden in cultuurcentra in het algemeen. Dit om de belevenisdimensies van de geïnteresseerde cultuurconsument aan te scherpen.

ACHTERGRONDSCHETS

CCHA is het grootste cultuurcentrum van Limburg en gelegen aan de Kunstlaan te Hasselt. CCHA opende zijn deuren op 4 november 1972 en bestaat dus in 2015 drieënveertig jaar. Dit valt in de hier eerder geschetste context te plaatsen van het Vlaamse cultuurbeleid. Vanaf 1965 zou namelijk de portefeuille cultuur vijftien jaar lang in handen komen van de christendemocraten. "Meer cultuur voor de mensen" vormde het leidmotief van dit christendemocratisch cultuurbeleid. Prioritaire aandacht ging naar de uitbouw van een nieuwe culturele infrastructuur, omdat die in Vlaanderen vrijwel onbestaande of in erbarmelijke toestand verkeerde. Slechts vijf procent van de zalen en lokalen was eigendom van de overheid. Daarom kwam er een uitbouw van een netwerk van "pluralistische" culturele centra over heel Vlaanderen. Op termijn moest elke gemeente of stad zijn cultuurcentrum krijgen (Schramme, 2011, 25-30). Zo werd Cultuurcentrum Hasselt één speler in een ruim netwerk van culturaanbieders in Hasselt: kunstencentrum België, Muziekodroom, de stedelijke musea Modemuseum, Jenevermuseum en Stadsmus, het Literair

Museum, Z33, Villa Basta, Ethiasarena/Grenslanthalen, de provinciale en stedelijke bibliotheek, CIAP, kunstgalerijen, VONK, de Queeste en Kinopolis.

Door de sterke professionalisering van de podiumkunsten en de veranderde maatschappelijke situatie (het afbrokkelen van het sociale weefsel, de individualisering en commercialisering, het verdwijnen van de middengroepen) moest in de jaren negentig gezocht worden naar een vernieuwd en scherp profiel. Naast de laagdrempelige programmering en de lokale socio-culturele activiteiten ontwikkelde CCHA een eigen visie op kunst en cultuur en vertaalde die in een programmering die een staalkaart kon bieden van het artistieke landschap. Naast "laagdrempelig" en "lokaal" kwam dus ook "artistiek" en "bovenregionaal" bij.

Als CCHA zo'n stedelijke en provinciale centrumfunctie wilde vervullen, dan kon dit enkel door naast een breedpublieksprogrammering een specifieke profielprogrammering uit te werken voor dans, muziek, theater en beeldende kunsten. Bovendien werd de provinciale centrumfunctie waargemaakt door een uitgebreide programmering voor een publiek dat voor de helft uit de hele provincie afkomstig was. Al deze inhoudelijke keuzes vertaalden zich communicatief in de introductie van "De Doos" en "De Cirk" (plan Slangen, 2001-2002). Met de renovatie van de grote schouwburg (september 2006) werd beslist dit communicatieve model te verlaten voor één huisnaam (CCHA) en één huisstijl. Toen werd de grote schouwburg onderworpen aan een drastische renovatie waarbij er veel aandacht uitging naar comfortabele theaterzetels, zaalakoestiek en de licht – en geluidsinstallatie. Door al deze ingrepen werd de grote schouwburg niet alleen functioneler, ze kreeg meer capaciteit.

ORGANISATIE

Door besparingen op personeel kromp in de periode 2011-13 het personeel: de kunsteducatieve werking heeft geen apart stafmedewerker meer en krijgt minder aandacht. Dit staflid was Francisca Vandekerckhove maar werd niet vervangen, omdat hier te weinig middelen voor aanwezig waren. Op vlak van beleid moeten door de nieuwe regelgeving de gemeenten geen apart cultuurbeleidsplan meer opmaken. Toch voelen directie en staf de nood om telkens voor de volgende zes jaar een strategisch plan te maken en deze als basis voor de operationele jaaractieplannen door de raad van bestuur te laten goedkeuren.

LEIDING

De dagelijkse leiding van CCHA gebeurt door het managementteam, met de directeur die de algemene leiding heeft en zes stafleden. De directeur en de stafleden stippelen eveneens de inhoudelijke en logistieke werking uit, waarbij elk staflid de verantwoordelijkheid draagt voor zijn specifiek werkdomein. Tot februari 2015 was de directeur René Geladé, die de algemene leiding had, en verantwoordelijk was voor klassieke muziek en beeldende kunsten. Hij gaf sindsdien de scepter door aan stafmedewerker Gerhard Verfaillie die instond voor theater, projectwerking, dagprogrammatie en familievoorstellingen. Hij leidt vanaf nu CCHA. De volgende in rang is stafmedewerker Laurent Pitsi. Hij is verantwoordelijk voor de avondprogrammatie (breedspublieks, concerten, dans) en communicatie. Verder is er stafmedewerker Katrien Buvens voor het personeel en stafmedewerker Erwin Grommen die verantwoordelijk is voor de algemene techniek.

Samen met de directeur, veertig vaste personeelsleden en tien gelegenheidspersoneelsleden en een aantal vrijwilligers werken ze jaar na jaar vol enthousiasme en overtuiging aan de opdracht en missie van het cultuurcentrum.

WERKING/MIDDELEN

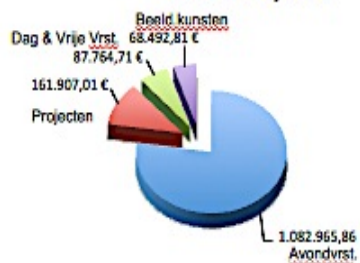
CCHA heeft het een en ander aan te bieden onder één dak. Niet alleen zijn er de podiumvoorstellingen, maar ook de tentoonstellingsprojecten in beeldende kunsten en de instellingen Kunst in Huis en Educatieve Wegwijzer. Daarnaast huizen er nog andere, weliswaar niet fysiek zichtbare instellingen, namelijk Scolarta, Jeugd & Muziek en de Stichting Bijzondere Culturele Activiteiten.

De Stichting bestaat uit 16 bedrijven en is een goed voorbeeld van de wisselwerking tussen cultuur en economie. De Stichting organiseert samen met het cultuurcentrum bijzondere culturele evenementen, soms met internationale betekenis, die kwalitatief een meerwaarde betekenen voor het programma-aanbod van het cultuurcentrum. Voor een bedrijf is de Stichting de buitenkans om de naam van de onderneming te linken aan hoogstaande en gesmaakte culturele activiteiten en geeft het de mogelijkheid om zakelijke contacten te leggen of te onderhouden in een uniek en stijlvol kader.

DE CIJFERS

Het totale bedrag van de werkingsmiddelen is 4 480 000 euro en bestaat voor het grootste deel, namelijk voor ongeveer voor 60 procent, uit subsidies.

**Kosten inhoud. werking :
1.401.130,39-€**



**Inkomsten inhoud. werking :
1.079.670,07 €**



Kosten/inkomsten inhoudelijke werking (Beleidsplan 2014-2019)

Het aandeel van de Stad Hasselt bedraagt de helft en wordt gebruikt voor de infrastructuur, het onderhoud en het personeel. De Vlaamse Gemeenschap en de provincie Limburg financieren de projecten. De inkomsten uit cultuurspreidende activiteiten en verhuringen maken ongeveer 40 procent uit van het budget. De subsidies van de stad en van de provincie zullen echter verminderen door het bemoeilijkte politiek-cultureel klimaat.

MISSIE/AMBITIE

De tijden voor de culturele sector zijn veranderd en als het omgevingsklimaat veranderd is het nodig de eigen missie te herzien, om kunnen blijven in te spelen op de noden van publiek en het eigen doel voor ogen te houden. In de loop van de tijd is de missie van het cultuurcentrum dus aangepast. De vroegere missie luidde als volgt: *“Cultuurcentrum Hasselt is een actieve ontmoetingsruimte die een breed*

publiek uitdaagt door een gevarieerd en select(ief) cultuurspreidend aanbod en een educatieve werking.”

Selectief in het cultuurspreidend aanbod zijn ze door zich te profileren op drie accenten in het podiumaanbod, namelijk hedendaagse dans en ballet, muziek (klassieke muziek, wereldmuziek & jazz) en theater (& literatuur). Voor deze drie profielaccenten proberen ze zicht te richten naar diverse leeftijdsgroepen met naast een aanbod voor volwassenen ook een programma voor families met kinderen en voor scholen van zowel lager als middelbaar onderwijs. Daarnaast werken ze een programmering uit van toegankelijke voorstellingen, zoals concerten, exploratie, musicals, shows en cabaret.

CCHA tracht eveneens een actieve ontmoetingsruimte te zijn. Vooral via projecten en facilitaire ondersteuning trachten ze de bezoeker actief te betrekken bij de werking. Hij wordt aangemoedigd om deel te nemen aan het culturele leven. Hier is echter een “maar”: door het vertrek van de stafmedewerker van kunsteducatie wordt wel minder ingezet hierop. Sommige voorstellingen worden omkaderd door gratis inleidingen, nabesprekingen en/of bieden ze programmaboekjes aan als leidraad. Een voorstelling wordt immers zoveel rijker wanneer een kader geschept wordt, wanneer men ook kennis heeft van het programma en inzicht heeft in de bedoeling van de artiest.

BELEVENIS IN CCHA

Voor de periode van 2014 – 2019 heeft CCHA een nieuw geformuleerde missie: *“Cultuurcentrum Hasselt wil dé Vlaamse kunst- en cultuurinstelling*

voor de stad Limburg zijn. Als kloppend hart voor cultuur en kunsten, als actief netwerker, als bruggenbouwer met Genk en Euregio en als motor van de Kunst(laan)site en bij uitbreiding van de Stad Hasselt, onderscheidt CCHA zich met een geprofileerd programma, een liefde voor de jonge bezoeker en een authentieke stedelijke beleving." ("De stad Limburg" werd gelanceerd door de gouverneur). CCHA is dus bezig met het herevalueren van haar missie na bepaalde tijd, en daarmee doet zij dus aan de voorheen beschreven missiegestuurde cultuurmarketing. Annick Schramme (138 - 140) onderscheidt hierbij drie functies. Toegepast op CCHA gaat dit als volgt. CCHA heeft een publieksfunctie, en probeert artistieke ervaringen te leveren voor het publiek, en tracht bij te dragen aan de competentieverhoging. Dit doen ze aan de hand van inleidingen bij bepaalde voorstellingen, brochures die kunnen meegenomen worden, en informatieve tentoonstellingen. Voor de kinderen waren er tijdens het Krokusfestival van 2015 enkele workshops zoals Krokant XS en S, en een dansworkshop "Rosas" met choreografieën van Anne Theresa Dekeersmaeker. De kunsteducatieve werking is echter teruggelopen door zoals gezegd het wegvallen van de stafmedewerker en daarmee vooral voor de volwassenen. Workshops en cursussen worden nauwelijks tot niet georganiseerd. Vervolgens vervuld CCHA een maatschappelijke functie door het leveren van een bijdrage aan de constructie van de cultuur of subcultuur. Voor Hasselaren is het een gekende uitvalsbasis om een concert of theaterstuk mee te pikken. De beleving blijft daar op zich echter beperkt door het magere participatieaanbod. Ten slotte vervult CCHA een professionele functie door het bijdragen aan de ontwikkeling van kunstdisciplines. Dit doen ze door meerdere keren per jaar een tentoonstelling te organiseren, en ook een programmatie uit te stippelen die gevarieerd is.

CCHA is wel bezig met zichzelf te verbeteren (zie doelstellingenboom hieronder). In de paragraaf "enquêtes" wordt dieper ingegaan op wat CCHA goed doet op vlak van de totaalbeleving en wat nog kan bijgeschaafd worden.

Doelstellingenboom

NIVEAU 1 STRATEGISCH / TACTISCH / HORIZONTAAL

- **STRATEGISCH:**
 - Wat willen we realiseren voor de bezoekers, kunstenaars en andere stakeholders van ccHasselt?
- **TACTISCH:**
 - Wat willen we bereiken in onze interne werking?
 - Deze doelstellingen zijn er ter ondersteuning van de realisatie van de strategische doelstellingen.
- **HORIZONTAAL:**
 - Wat vinden we belangrijk in alles wat we doen?
 - Zij zijn de leidraad bij de realisatie van alle doelstellingen.

NIVEAU 2 NAGESTREEFDE DOELSTELLINGEN

"Wat kunnen wij als CC hierbinnen realiseren?"

Hier mag men ons op afrekenen. Dit zijn doelstellingen, waarvan we de resultaten wel volledig in de hand kunnen hebben.

NIVEAU 3 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

Wat zal operationeel (anders) gerealiseerd zijn:

- op inhoudelijk vlak,
- en op vlak van:
 - personeel en ontwikkeling, marketing en communicatie, financiën, infrastructuur / logistiek / dienstverlening / processen, IT toepassingen

AANBOD EN PROGRAMMATIE

Het cultuurcentrum biedt een zeer gevarieerd programma aan dus het kan het niet vastgepind worden op één bepaald product. In het activiteitengamma vind je de volgende "producten" terug: Dans & Ballet, Theater & Woord, Klassieke muziek, Concerten, Cabaret, show & musical, Exploratie, Schoolvoorstellingen, Familievoorstellingen, Beeldende kunsten, Kunsteducatie (minder), Projectwerking, en de Educatieve wegwijzer.





De directie van het cultuurcentrum omschrijft het zelf als een gevarieerd en select(ief) cultuurspreidend aanbod en een educatieve werking. Het interessante aan een cultuurcentrum is het feit dat men een heel uitgebreide waaier van doelgroepen moet benaderen. CCHA zet ook in op verschillende doelgroepen, maar weet alleen effectief de oudere te bereiken (40 en 50 plussers). Bij een regulier bedrijf kan men zich toespitsen op de afgebakende doelgroep en de marketinginspanningen op deze doelgroep afstemmen terwijl men hier een breed scala van campagnes moet uitdenken om elke doelgroep te bereiken. Er mag zeker nog meer ingezet worden op de jongere bezoekers (twintigers en dertigers) omdat het toch opvalt uit de enquêtes dat het publiek verouderd is (zie volgende deel).

Ten slotte gaan de stafmedewerkers elk jaar op zoek naar de meest interessante voorstellingen/activiteiten die op dat moment in aanbidding zijn. In de periode tussen september en januari wordt er dus druk geprospecteerd in binnen- en buitenland. De stafmedewerkers kunnen inschatten wat het publiek in Hasselt lust en wat niet. Men moet dus wel degelijk in contact staan met de doelgroep om geen grote inschattingfouten te maken. De stafmedewerkers bepalen dus eigenlijk de "producten" die men per werkjaar aanbiedt. Van Willy Faché weten we al dat in contact staan met de doelgroep inderdaad een belangrijk gegeven is als men op zoek is naar de verbetering van de totaalbeleving.

PROMOTIE EN MARKETINGCOMMUNICATIE

Promotie is van essentieel belang als je wekelijks volle zalen wil bereiken. De externe communicatie moet permanent op punt staan en over de gehele lijn uniform en goed uitgekiend zijn. Aangezien CCHA meerdere doelgroepen moet bereiken moeten ze dus dienst doen op een brede waaier van communicatiekanalen en –middelen om deze externe doelgroepen op gepaste en effectieve wijze te benaderen.

De communicatiekanalen en –middelen van CCHA zijn de volgende: brochures, flyers, het maandblad, de website, affiches, uitnodigingen, folders, digitale nieuwsbrief, krantenknipsels, video/dvd, de balie, betalende advertenties, vrijkaarten, mediadeals, kanalen van derden, persoonlijke contacten, postmailings en persberichten. Op vlak van de totaalbeleving van de cultuurconsument kaartte Ruurd Mulder het belang van promotiemateriaal al aan (Mulder 142). Door middel van brochures, boekjes of flyers die mensen kunnen meenemen na de voorstelling, kunnen ze hun avond nog eens herbeleven thuis en nog wat nagenieten. Noordman springt Mulder hierin bij binnen zijn visie van cultuurmarketing. Als de beleving de moeite waard was, is een herbeleving ook de wens van de bezoeker van een voorstelling of tentoonstelling (Noordman 77). Zorgen voor voldoende flyers, brochures, projecties of posters tijdens het cultuurevent maken de beleving voor de bezoeker intensiever omdat hij zich zeer betrokken voelt en volledig omgeven wordt hierdoor (Pine and Gilmore noemen dit de *immersion in hun model*).

1972	
1988	
2000	
2006	

Evolutie van het beeldmerk van CCHA door de jaren heen (CCHA)

Ten slotte is CCHA ook bezig met haar imago als cultuurorganisatie. Door de jaren heen hebben ze zichzelf vernieuwd en heruitgevonden. Hiernaast staat een overzicht van het logo door de jaren heen. Merken kunnen alleen waarde krijgen als er werk in gestoken wordt, zo weten we al van Hesmondhalgh, alsook in de productnaam, logo's, hoe deze gepresenteerd en

gecirculeerd worden. Culturele industriebedrijven zoals Disney zijn gespecialiseerd in merknamen en worden vaak naast giganten als Nike of Coca-Cola geplaatst (Hesmondhalgh 7). Natuurlijk kan je CCHA niet naast Nike of Coca-Cola plaatsen, want de organisatie heeft niet hetzelfde kaliber. CCHA geeft echter wel veel aandacht aan haar merk. Door de jaren heen onderging het opmerkelijke transformaties. Vandaag is het logo rood, eenvoudig maar toch opvallend en is het vooral zeer herkenbaar.

Volgens Mulder wordt een merk omschreven als "ieder teken – een naam, term, symbool, ontwerp of een combinatie van deze elementen – dat in staat is producten of diensten van een bepaalde aanbieder te

onderscheiden en dat in materiële en immateriële zin betekenis kan hebben" (Mulder 111). De merknaam is het uitspreekbare gedeelte van het merk, bijvoorbeeld als je zegt "cultuurcentrum Hasselt". Het beeldmerk of logo is op haar beurt het niet-uitspreekbare gedeelte zoals een logo, ontwerp of handtekening (Mulder 112). CCHA drukt haar logo overal op ("CCHA"). Dit zijn vier rode letters in een simpel rood omlijnd vierkant. De belangrijkste eigenschappen van een merkartikel zijn volgens Mulder de volgende. We passen ze toe op CCHA.

TERMINOLOGIE RUURD MULDER (MULDER 111)	TOEPASSING CCHA
CONSTANTE KWALITEIT	CCHA doet haar best om het kwaliteitspeil hoog te houden, wat haar merk en imago ten goede komt. Het is een A-centrum wat op zich al een zekere kwaliteit garandeert.
BEKENDHEID	CCHA drukt op alle flyers, brochures, het maandblad, de nieuwsbrief, mailing en briefverkeer haar logo wat zorgt voor bekendheid. Ze zetten hiermee in op promotie en publiciteit van hun merk.
VERKRIJGBAARHEID	De doelgroep weet wat ze kan verwachten op vlak van CCHA's programmatie. Voor jongeren is het aanbod beperkt.

CONSTANTE PRIJS	Hoewel er nooit een garantie is op blijvende lage prijzen, probeert CCHA interessante tarieven aan te bieden, alsook voordelige abonnementen (de enquêtes zullen wel aantonen dat mensen liever verschillende voorstellingen kunnen selecteren en de tickets aankopen, en dan korting krijgen).
WAARDERING	CCHA is een A-centrum en houdt een zeker kwaliteitslabel in.
BINDING	CCHA probeert de klant te binden aan haar merk door promotie en bvb. MijnCCHA. Dit is een inlogfunctie op de website van het cultuurcentrum, waardoor de klant het gevoel krijgt betrokken te worden bij de instelling. Wat binding betreft, is er nog wat werk voor CCHA, maar daarop komt deze masterproef later terug.

INSPANNINGEN VOOR HET PUBLIEK

Vaak vergeten cultuurorganisaties voor het bestaande publiek extra inspanningen te doen. Rentschler onderscheidde eerder cultuurorganisaties die inzetten op relatiemarketing of transactionele marketing. De eerste focust op een terugkerend publiek, dat de nadruk

legt op de publiekservice en in het algemeen een grote toewijding heeft ten opzichte van het publiek.

CCHA valt in deze categorie. Zij zijn eerder gericht op een terugkerend publiek en publiekservice, kwaliteit en publiekscontact. Relatiemarketing is heel interessant voor cultuurorganisaties, omdat het binden van de klanten zorgt voor de versterking van het merk. Dit zorgt op termijn voor een standvastig, tevreden publiek. CCHA is echter niet het voorbeeld bij uitstek van relatiemarketing. Hoewel de nadruk op publiekservice hoog is door vriendelijk personeel, een ruim informatieaanbod via o.a. flyers, brochures, een maandblad, de nieuwsbrief en MijnCCHA, zijn er zeker nog tekortkomingen op vlak van relatiemarketing. De binding met de klant kan sterker. Zoals hierboven vermeldt is de medewerker voor kunsteducatie vertrokken in 2013, en wordt er veel minder ingezet op kunsteducatie en participatieve activiteiten voor de bezoekers.

KWANTITATIEF ONDERZOEK: ENQUETE

Als een cultuurcentrum de totaalbeleving van de bezoeker wil verbeteren of reviseren, is het belangrijk om vanuit de noden van de bezoeker te vertekken (zo weten we al van Noordman, Mulder en Faché). Daarom wordt in deze case-study naast een kwalitatief ook een kwantitatief onderzoek gevoerd door middel van enquêtes. Tijdens de periode van februari tot maart zijn er 310 enquêtes afgenomen, waarvan 65 via een online invulformulier. Deze werden exact hetzelfde opgesteld als de papieren enquête en doorgestuurd naar de mensen die een kaartje hadden gekocht voor de voorstellingen. Om de enquête zo representatief mogelijk te maken, werd ervoor geopteerd om een zeer gevarieerde mix van voorstellingen uit te kiezen waarna de enquête werd afgenomen. Zo

werden er over zeven avonden enquêtes afgenomen bij Melanie Biaso (*Jazz*), Steven Mahieu Maniak support Lukas Lelie (*Comedy*), Wim Opbrouck & Peter Verhelst NTGent (*Literatuur*), Sidi Larbi Cherkaoui/Eastman 4D (*Dans*), Südwestdeutsches Kammerorchester Pforzeim (*Klassieke Muziek*), NTJONG Othello (*Jeugd/Krokusfestival*) en Bent van Looy & Strings (*Popconcert*). Op die manier werden mensen met verschillende interessegebieden geënquêteerd en dit zou ten goede komen van de representativiteit.

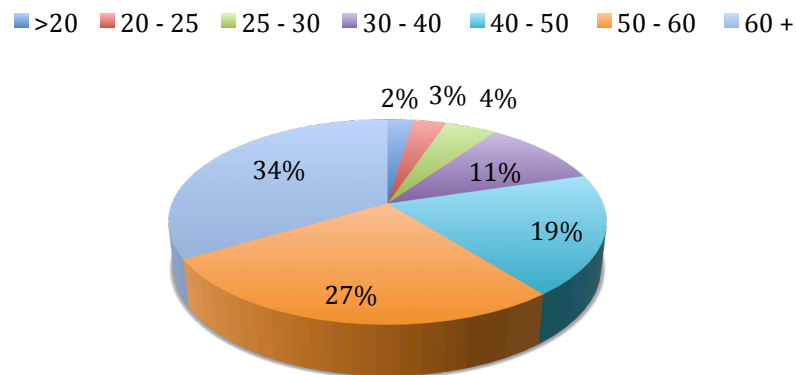
De enquête bevroeg de respondenten over hun totaalbeleving binnen CCHA en hun algemene tevredenheid over de verschillende faciliteiten die ze aanbieden. Zoals Willy Faché verklaart, is een avondje uit voor de cultuurconsument pas geslaagd als alle contactmomenten met zorg zijn ingeplant. Dit gaat van het kopen van een kaartje tot het afgeven van je jas aan de vestiaire en hoe dit gebeurt, in welke omgeving, en met welke behandeling van het personeel. In wat volgt worden de belangrijkste en opvallendste resultaten van de enquête besproken die betrekking hebben op totaalbeleving en participatie, ondersteund door grafieken.

DE LEEFTIJD

De enquête heeft uitgewezen dat de bezoekers van CCHA voornamelijk uit de categorie 50 – 60 jaar en 60+ jaar komen. De jonge generaties tot en met 30 jaar zijn heel zwak vertegenwoordigd. De categorie jonger dan 20 jaar komt uit op twee procent, die van 20 tot 25 jaar op drie procent en 25 tot 30 jaar op vier procent. In vergelijking met de 50 – 60 en 60+ categorie geeft dat 27 en 34 procent, samen goed voor 61 procent van de bezoekers. CCHA heeft dan wel het Krokusfestival dat inzet op de jeugd met workshops zoals Krokant S en XS en een dansworkshop Rosas met

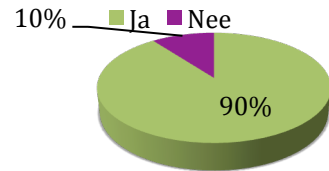
Anne Theresa de Keersmaker, alsook de familievoorstellingen, toch ziet het er naar uit dat haar publiek flink vergrijsd is. Meer “actuele” artiesten in de programmatie opnemen zou kunnen helpen, om het aantrekkelijk te maken voor de jonge garde. Literatuur, opera, klassieke muziek of chanson zijn doorgaans niet zo aantrekkelijk voor jonge mensen. Daarbij komt dat ze – zo zagen we in het theoretisch luik – in de huidige maatschappij uit een heel breed en gevarieerd aanbod kunnen kiezen wat hen dan wegtrekt van CCHA. Opvallend is dat op de avonden van het popconcert en comedy wel meer jongeren aanwezig waren. Door meer in te spelen op het aanbod wat betreft deze genres, wordt de programmatie mogelijk aantrekkelijker voor de “jonger dan 20”, “20 – 25” en “25 – 30” categorieën.

Leeftijd CCHA bezoekers

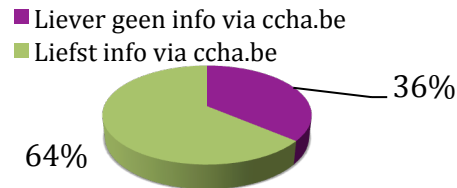


INFORMATIE

Vindt u dat u voldoende informatie krijgt over CCHA?



Hoe wordt u het liefst op de hoogte gebracht over het programma-aanbod? Internet/ccha.be



Hoe wordt u het liefst op de hoogte gebracht over het programma-aanbod? Flyers/folders

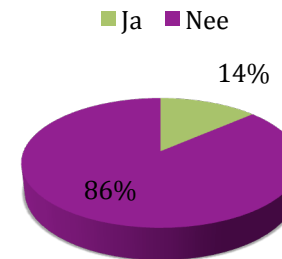


Het publiek of de (toekomstige) bezoeker de juiste informatie verschaffen is essentieel om de zalen te vullen. Daarbij is het ook belangrijk om er als cultuurorganisatie rekening mee te houden dat je niet te weinig informatie verzorgd voor de bezoeker, maar evengoed is het van vitaal belang ten stelligste een "information overload" te vermijden. Dit bemoedert de bezoeker. In het suggestiegedeelte van de enquête (hier hadden de

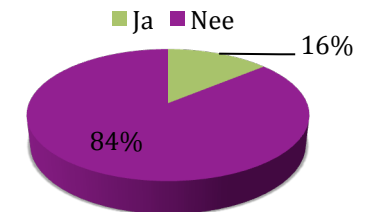
respondenten de mogelijkheid vrij suggesties te doen) komt dit ook duidelijk tot uiting. "Teveel informatie schrikt mij af, ik hou er wel van om ook eens verrast te worden", keert meermaals terug. Ook verklaren respondenten dat ze het liefst via email een reminder krijgen van de voorstelling de dag van de voorstelling, en graag op die manier op de hoogte gehouden worden. De nieuwsbrief wordt dus geapprecieerd. Toch is het merkbaar dat mensen vragen naar meer emailing en informatie via "internet". Hierboven zie je enkele resultaten uit de enquête met betrekking tot de informatie die CCHA verschaft.

SOCIALE MEDIA

Volgt u CCHA op Facebook?



Zou u een Twitterpagina van CCHA in de toekomst interessant vinden?



Zoals Ruurd Mulder er al op wees is "voor cultuurmarketeers de opkomst van sociale media als Facebook en Twitter een gunstige ontwikkeling. Het zijn de media die de kracht van mond-tot-mondreclame versterken. Mensen, althans liefhebbers van kunst en cultuur, facebooken en twitteren doorgaans eerder over films, (theater)voorstellingen of boeken dan over schoenpoets of schadeverzekeringen" (Mulder, 31). Vroeger werd er over die dingen al eens op café, het werk of op het schoolplein gesproken, en

werden er ervaringen gedeeld, maar nu kan dat sneller en massaler digitaal op een manier die bovendien door marketeers beter te beïnvloeden en te monitoren is. We bekijken hierboven de cijfers wat betreft het toepassen van sociale media in het marketingbeleid van CCHA. Duidelijk merkbaar is dat de vind-ik-leukers van de CCHA Facebookpagina maar zeer laag vertegenwoordigd zijn, en is er zo goed als geen interesse voor Twitter. Dit valt waarschijnlijk te verklaren door de eerder besproken, hoge gemiddelde leeftijd van de bezoekers. Toch kan meer inzetten op sociale media er juist voor zorgen dat de jeugd zich meer aangesproken en betrokken voelt. Ook de promotie van de Facebookpagina is een belangrijk gegeven waar op ingezet kan worden, want hoe weten de bezoekers anders dat deze bestaat?

ACCOMODATIES

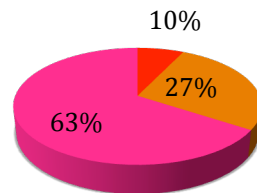
Hier worden kort de accommodaties die bevraagd zijn in de CCHA-enquête besproken. Het is namelijk zo dat de het comfort in de zaal, de bereikbaarheid en de faciliteiten van een cultuurinstelling heel belangrijk zijn op vlak van de totaalbeleving van de bezoeker. Willy Faché en Graham Black hebben het in dat opzicht ook over "het moment van de

waarheid", wat betekent dat elke ontmoeting of gebeurtenis het bezoek kan maken of kraken. Een detail zoals een slechte stoel om de voorstelling in mee te maken kan de beleving verbrijzelen (Faché, 45) (Black, 62). Hierboven wordt duidelijk hoe het publiek het comfort in de zaal ervaart.

Op het eerste zicht is 63 procent tevreden en dat is een goede score, maar 27 en 10 procent zijn respectievelijk neutraal en zelfs ontevreden over de zaalaccommodatie. Een twintigtal mensen gaf expliciet aan in het open suggestiegedeelte van de enquête dat ze de stoelen te hard of doorgezakt vinden, er veel te weinig beenruimte is en dat ze te kort op elkaar zitten in de zaal. Enkele personen gaven ook aan dat ze het podium te klein vonden. De mensen die deze reacties gaven, komen allemaal uit de 40+ categorie, wat erop kan wijzen dat al wat oudere personen erg gericht zijn op hun comfort. Vervolgens bekijken we de faciliteit "Het Theatercafé". De mogelijkheid om voor of na de voorstelling van een consumptie te genieten, kan de cultuurbezoeker zijn avond vervolledigen en is een marketingstrategie om mensen van een gezellige avond uit te voorzien. In CCHA bevindt zich dus Het Theatercafé, en de reacties van de

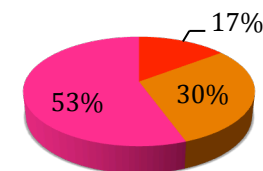
Hoe zou u uw comfort in de zaal beoordelen?

■ Niet tevreden ■ Neutraal ■ Tevreden



Bent u tevreden over de faciliteiten van Het Theatercafé?

■ Niet tevreden ■ Neutraal ■ Tevreden



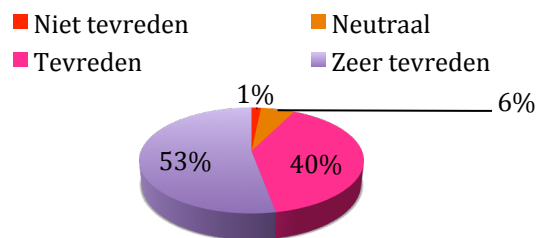
respondenten zijn verdeeld omtrent deze service. We bekijken hieronder de grafiek.

Zichtbaar is dat 53 procent aangeeft tevreden te zijn over Het Theatercafé, en dat geeft CCHA als cultuurinstelling alleen maar bonuspunten. Bij een scherpere analyse vallen echter twee cijfers op: 17 procent is niet tevreden en 30 procent is neutraal. Leggen we daar de reacties in de open suggesties langs, dan kunnen we aannemen dat er nog enkele aanpassingen nodig zijn wat betreft Het Theatercafé. Zo geven zo'n vijftiengigtal mensen aan dat de bediening zeer traag is, alsook omslachtig, het altijd veel te druk en lawaaiig is en de omgang van het personeel slecht.

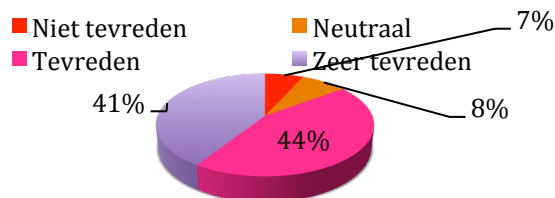
PERSONEEL EN FOYER

Voor de totaalbeleving van de bezoeker is de vriendelijke omgang van het personeel cruciaal. Willy Faché benadrukte reeds, alsook Mulder en

Bent u tevreden over de algemene omgang van het personeel met u als bezoeker?



Bent u tevreden over de plaatsaanduiding in de zaal?

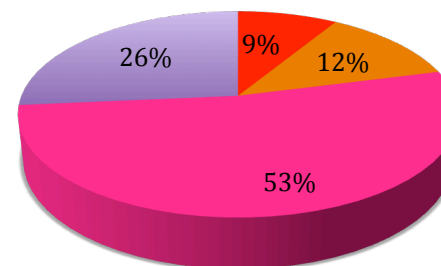


Schramme, dat onvriendelijk personeel het cultuurbezoek kan bederven. Op vlak van deze belevenisdimensie, scoort CCHA goed tot zeer goed.

Verder werd in de enquête de tevredenheid over de foyer bevraagd. In het algemeen is de bezoeker hier (zeer) tevreden over, maar toch is er acht procent niet tevreden en twaalf procent neutraal. Wanneer we er de suggesties van de respondenten langs leggen, is zichtbaar waarom. Daar waar er mensen zijn die het zitcomfort niet degelijk vinden in de zaal, zijn er hier mensen die het zitcomfort in de foyer gewoon volledig missen.

Vindt u de foyer en tentoonstellingsruimte aangenaam om te wachten voor de voorstelling?

■ Niet tevreden ■ Neutraal ■ Tevreden ■ Zeer tevreden

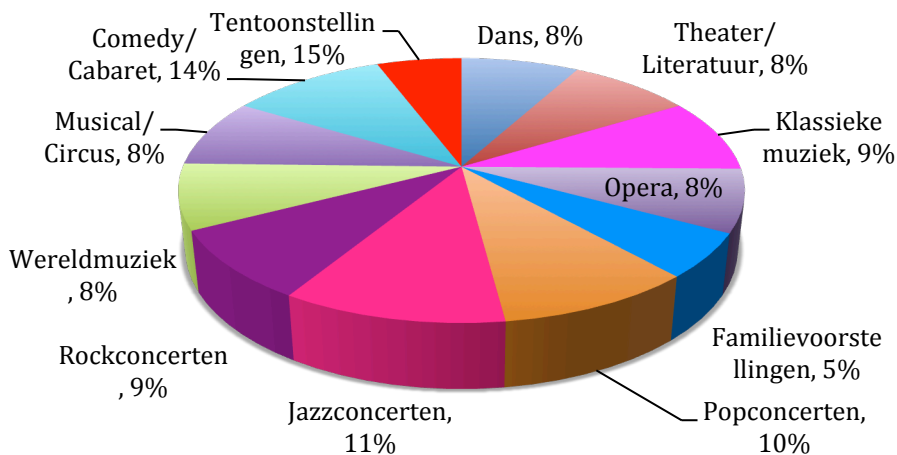


In CCHA is de foyer voorzien van een grote vestiare, tentoonstellingsruimte en de mogelijkheid tot het meenemen van folders en flyers op tafeltjes. Waar echter niet aan gedacht wordt, is dat mensen die redelijk vroeg zijn, niet even de mogelijkheid hebben om te gaan zitten. In de suggesties komt dan ook letterlijk de vraag naar voren om degelijke lounge- of zitgelegenheid te voorzien in de foyer.

TOTAALBELEVING

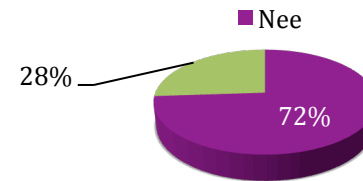
Tenslotte bevaart de enquête meer specifieke aspecten op vlak van de totaalbeleving die niets te maken hebben met de accommodaties of de faciliteiten. Beleving, zoals het theoretisch luik kaderde in hoofdstuk over cultuurparticipatie en de *experience economy*, heeft ook te maken met het actief betrekken van de cultuurbezoeker en deze te binden aan de instelling. Dit heeft dan weer te maken met de relatiemarketing (Mulder, Faché, Schramme, etc.) Rentschler gaf hier een klare definitie voor: *“Relationship marketing in the arts is defined as having “the dual focus of catching and keeping customers and developing long-term relationships between organisations” (Rentschler 124). In dat opzicht bekijken we hoever CCHA staat op vlak van het aanbieden van echte experiences.*

Allereerst is het essentieel om erachter te komen wat het publiek leuk vindt is het welke genres zij graag meer verentwoordigd zien in de programmatie. Door middel van de klant te bevragen (en liefst meer dan eens, aldus Kolb) weet de cultuurinstelling wat ze kunnen opnemen in hun programmatie, en dit uiteraard zonder hun missie uit het oog te verliezen.

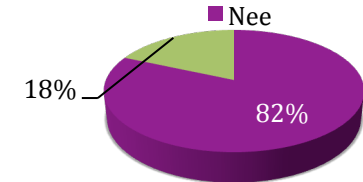


De beleving begint namelijk bij het uitkiezen van een voorstelling. Hierboven staat een overzicht van de genres die CCHA aanbiedt en de percentages cultuurgebruikers die dit genre graag meer zouden vertegenwoordigd zien in de toekomstige jaarbrochure.

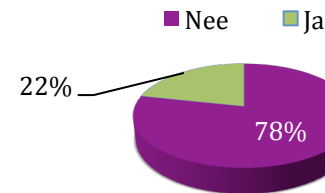
Zou u graag kunnen deelnemen aan cursussen met culturele inhoud in CCHA?



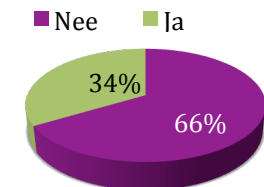
Heeft u interesse in cultuurworkshops voor uw kinderen?



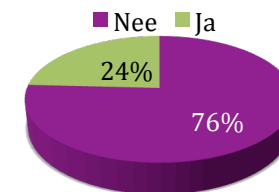
Zou u graag kunnen deelnemen aan workshops met artiest of rond een voorstelling?



Zou u graag kunnen deelnemen aan rondleidingen (backstage) in CCHA?



Wenst u meer inleidingen voor de voorstelling?



Tenslotte be vraagt de enquête in hoeverre de bezoekers van CCHA geïnteresseerd zijn in cultuurparticipatie. Op die manier kan de beleving vergroot worden en de klant gebonden worden aan de cultuurinstelling (relatiemarketing of klant *binding*). Hierboven wordt duidelijk dat het cliënteel interesse heeft om deel te nemen aan workshops, cursussen en rondleidingen (backstage) die georganiseerd zouden worden door CCHA. Ookal willen niet alle mensen dit, toch zijn de cijfers veelbelovend. Daarbij komt dat een cultuurinstelling het ook gewoon moet accepteren dat niet iedereen een grotere betrokkenheid wenst zoals het hoofdstuk omtrent cultuurparticipatie al aankaartte. Er is ook interesse voor meer voorstellingen met informatieve inleidingen vooraf. Workshops met kinderen scoren dan weer lager.

KWALITATIEF ONDERZOEK: INTERVIEW

Naast het kwantitatief onderzoek werd er voor deze thesis ook beroep gedaan op een kwalitatief onderzoek. Ik organiseerde een vergadering met de Raad van Beheer van CCHA met alle stafleden, de directie en de Schepen van Cultuur uit Hasselt. Op deze vergadering leidde ik de discussie en bespreking omtrent belevenissen in CCHA aan de hand van enkele sleutelvragen om zo een zelfreflectief gesprek op te starten.

CCHA'S VISIE OP HAAR CULTURBELEVING EN WERKPUNTEN

Volgens de leden van het bestuur zijn de introducties bij voorstellingen al geëvolueerd, maar kunnen ze zeker nog meer in het leven geroepen worden bij andere voorstellingen. Zoals de enquêtes ook aantonen, is het publiek daarin geïnteresseerd. Bijna 25 procent van de ondervraagden

zou graag meer naar inleidingen kunnen gaan bij een voorstelling, wat toch voor zich spreekt. Dan zijn er ook de cultuurcursussen in CCHA, maar deze zijn sterk teruggelopen door het vertrekken van de kunsteducatiemedewerker. Toen zij vertrok in 2013, verdwenen zo goed als al deze initiatieven. Volgens CCHA is er heimwee naar die tijd, en gezien de hoofdmoot van het cliënteel ouder is dan vijftig à zestig jaar, hebben deze mensen hier ook veel tijd voor, zo redeneren zij.

Verder ziet CCHA zelf nog veel onbenutte kansen om het cultuurcentrum qua atmosfeer en beleving te versterken. Een grote doorgang van vanachter tot vanvoor zou de bezoeker meer kunnen aanspreken om eens binnen te springen. Dit feit benadrukte Black ook op vlak van musea (Black 63), zo stelt hij dat een ruimtelijke, lichte en bij voorkeur doorzichtige (glazen) inkom zeer uitnodigend is voor bezoekers. CCHA probeerde de atmosfeer op te krikken door de hoofdhal van het gebouw te voorzien van kunstwerken die regelmatig vervangen worden door nieuwe. Volgens het bestuur heeft dit een positieve inwerking op de cultuurbezoeker.

Wat ruimte betreft vinden ze CCHA nog te weinig belevend, er zou meer interactie en openheid moeten zijn naar de stad Hasselt toe. Zo ligt er midden in het gebouw een tuin waar ramen op uitgeven, maar het wordt niet benut. De inrichting ervan zou kunnen veranderd worden of omgevormd tot een fantastische ontvangst- of receptieruimte voor de bezoekers. "Een mooie beleving die we missen", zo luidt het.

Op vlak van de infrastructuur zijn er – ondanks de grote renoveringen en vernieuwingen uit het recente verleden – nog een aantal verbeteringen aan de orde. Er zijn kansen om het gebouw fysiek toegankelijker te maken, en zeker op het vlak voor mensen met een beperking (CCHA denkt echter wel aan deze mensen wat betreft de voorstellingen, er zijn namelijk hoofdtelefoons beschikbaar voor slechthorenden).

Op vlak van het CCHA-personeel vinden ze zichzelf goed scoren, omdat het avondpersoneel goed gecoacht wordt op vlak van behulpzaamheid en vriendelijkheid. De enquêteresultaten bevestigen dat. Wat ze in de toekomst misschien wel willen, is dat de programmeur te allen tijde aanwezig moet zijn 's avonds. Dit is ook een belevenisstroef voor de cultuurbezoeker. Daarnaast moet volgens de Raad van Beheer een cultuurcentrum ook een beetje voelen als 'thuiskomen', wat zich dan vertaalt in de aanwezigheid van zitruimtes om na te praten na de voorstelling. Ze zijn er zich namelijk zelf van bewust dat Het Theatercafé hier veel te druk en lawaaiig is. In de enquête weerklinkt die roep om lounge- en zitruimte ook bij de cultuurconsument. Dit zou dus een duidelijk verbeterpunt kunnen zijn in de nabije toekomst. Napraten, en nabeleving, is dan ook een heel belangrijke belevenisdimensie (Noordman 47).

WERKPUNTEN VOOR DE TOEKOMST

CCHA vindt dat ze nog meer moeten inzetten op hun onderscheidend vermogen. Daarmee doelen ze op hun sterke programmatie, die mensen naar hen toetrekt. Volgens CCHA is de programmatie namelijk de sleutel tot zoveel mogelijk tevreden bezoekers. Hoewel de keuze van artiesten in het jaarprogramma uiteraard belangrijk is, mag CCHA zich hier ook niet op blindstaren. Zich alleen focussen op de programmatie en niet op de omkadering ervan, komt de beleving van de cultuurbezoeker zeker niet ten goede. Verder bedoelen ze met het onderscheidend vermogen het nog beter uitbouwen van de website. Terwijl andere cultuurcentra volgens hen een minder levende website hebben, zorgen ze bij CCHA ervoor dat alle teksten herschreven worden en aangepast, en niet klakkeloos overgenomen van de gezelschappen. Dit is volgens hen een kwaliteit die moet bewaard worden. Toch is het mogelijk om de website nog

interactiever te maken. Meer YouTubeclips bijvoorbeeld, recensies of persoonlijke visies van de staf zouden kunnen aanslaan. Gewoon een Facebook- en Twitterknop erop zetten is niet voldoende. Het is ook vreemd dat CCHA geen Twitterpagina wenst aan te maken wegens niet relevant, maar wel een Twitterknop op haar website plaatst om bepaalde voorstellingen te delen. Het zou een mooi initiatief zijn als er op een toekomstige CCHA-Twitterpagina meningen en visies konden gedeeld worden over voorstellingen. Ook al wees de enquête uit dat Twitter niet geëerd is, toch zou het een positieve invloed kunnen hebben op geïnteresseerde jeugd, die dan via Twitter in aanraking kan komen met CCHA.

Zoals reeds gezegd wil CCHA ook meer een connectiviteit opbouwen met de stad Hasselt zelf. In het verleden was er bijvoorbeeld een initiatief met huiskamerconcerten in wijken in Hasselt, maar die zijn er nu niet meer. Als CCHA meer de dialoog wil aangaan met de stad, kunnen ze niet alleen "binnenshuis" denken, maar moeten ze proberen meer grensoverschrijdende cultuurprojecten uit de grond te stampen die actief de geïnteresseerde Hasselaars kan aanspreken. Er is in Hasselt bijvoorbeeld geen kunstboekhandel, geen jazzcafé of een winkel met alleen klassieke muziek zoals in bepaalde grootsteden. Deze zouden misschien kunnen geïntegreerd worden in het CC in de toekomst, alsook een cultuurhoek voor kinderen, waar ze op spelende wijze kennis maken met verschillende cultuurvormen. Als voorbeeld haalt de beheerraad de cultuurinstellingen aan in Amsterdam, waar je bijna een hele dag kan doorbrengen en geamuseerd bent, terwijl je ook nog veel bijleert. Leren is namelijk, volgens Pine en Gilmore en Faché, een belangrijke belevenisdimensie.

CONCLUSIES EN

AANBEVELINGEN

“INNOVATIE, CREATIVITEIT, BEHOUD EN VERANDERING”

9. CONCLUSIES OMTRENT BELEVING UIT HET INTERVIEW, DE ENQUETE EN HET

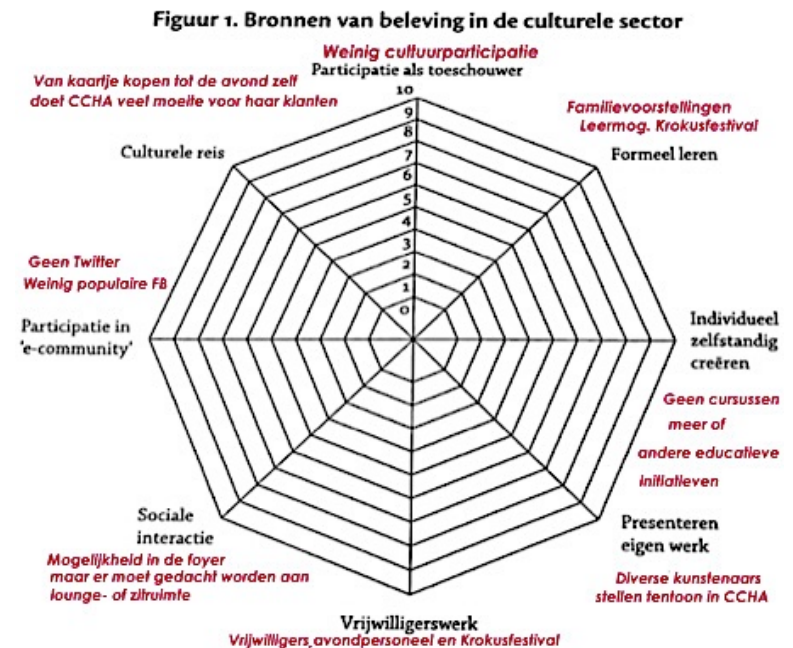
LITERATUURONDERZOEK VOOR CCHA EN HET CULTURELE VELD

In de vorige paragrafen werd CCHA geanalyseerd als cultuurorganisatie op diverse vlakken, en werden de resultaten van de enquêtes onder de loep genomen. Nu dit achter de rug is, is het zinvol om enkele van de belangrijkste en meest relevante belevensmodellen toe te passen op CCHA met het oog op de resultaten uit de enquêtes. Op die manier kan nagegaan worden waar CCHA goed scoort op vlak van beleving en waar nog werkpunten zijn.

Hieruit worden dan meer algemene conclusies geformuleerd op het einde van dit hoofdstuk die nuttig en zinvol zijn voor cultuurcentra in het algemeen die willen werken aan hun belevensdimensies naar de klanten toe. In dat opzicht worden de belevensmodellen- en theorieën van Faché, Kolb, Pine en Gilmore, Noordman en Haakman toegepast op CCHA met bredere conclusies tot gevolg.

WILLY FACHE EN BRONNEN VAN BELEVING IN DE CULTURELE SECTOR

Door het innoveren en verbeteren van de toegevoegde services kan bij het publiek een nog betere totaalbeleving bereikt worden. Hierbij wordt als het ware een belevensreis gecreëerd waarbij de bestaande services



(Faché 12)

meer comfortabel en efficiënt gemaakt worden (Faché 46). CCHA zorgt voor een belevensreis of culturele reis in die zin dat ze de klant in het proces van een kaartje kopen tot het cultuuruitje zelf duidelijke informatie

krijgt en op elk moment op CCHA kan rekenen. Vervolgens onderscheidt Faché nog zeven bronnen van beleving, die we telkens koppelen aan CCHA. Zo kan op vlak van participatie gesteld worden dat hier interesse voor is bij het publiek (workshops, cursussen, meer inleidingen en rondleidingen), maar dat CCHA het veel minder aanbiedt dan vroeger door het wegvallen van de kunsteducatiemedewerker. Bij het Krokusfestival in februari 2015 zijn er wel nog enkele initiatieven geweest voor de kinderen met dans- en cultuurworkshops met Krokant (X)S en Rosas. Voor de volwassenen zou er dus meer kunnen gedaan worden in de toekomst. Inleidingen bij voorstellingen worden vaak wel georganiseerd, en die vallen in de smaak bij het publiek. Dit zou nog verder uitgebouwd kunnen worden naar voorstellingen uit meer verschillende genres. Vervolgens is er de dimensie "formeel leren", die ook verder zou kunnen ingevuld worden bij CCHA. Er zijn dan wel familievoorstellingen (meestal 's middags) waarbij er leermogelijkheden zijn voor de kinderen, en de inleidingen bij sommige voorstellingen voor volwassenen. Verder blijft het leren voor de cultuurbezoeker van CCHA eerder beperkt. Deze dimensie hangt samen bij de participatiedimensie, dus het inzetten op *binding* met de bezoeker door workshops, cursussen en rondleidingen kan ook op het vlak van formeel leren alleen maar positief zijn. Hetzelfde geldt voor "individueel zelfstandig creëren". Daarna volgt "presenteren van eigen werk". CCHA heeft in haar foyer een grote, strakke presentatieruimte waar altijd divers werk wordt tentoon gesteld van kunstenaars. Vaak zijn dit ook Limburgse artiesten, zodat zij dus hun eigen werk kunnen tonen aan het publiek via het cultuurcentrum. Wat betreft de zesde dimensie, "vrijwilligerswerk", scoort CCHA goed. Ze hebben een uitgebreid netwerk van vrijwilligers die ze kunnen oproepen voor allerhande taken. Zo werkten er heel wat vrijwilligers op het Krokusfestival,

voor heel uiteenlopende functies. Zo werd er bijvoorbeeld een vrijwillige productieassistente in dienst genomen om alles in goede banen te leiden en andere vrijwilligers aan te duiden voor het flyeren, het inpakken van brochures, het bewaken van de zalen, enzovoort. Verder is er ook nog gelegenheidspersoneel dat bij de avondvoorstellingen wordt ingezet voor plaatsaanduiding, vestiaire, en het controleren van de tickets. Wat betreft "sociale interactie" zijn er mogelijkheden in de foyer die niet benut worden. In de enquête weerklinkt bij het publiek een duidelijke vraag naar zitruimte in deze omgeving. Na het bekijken van de tentoonstelling wensen de mensen even hier plaats te nemen, wat (meestal) automatisch zal leiden tot onderlinge gesprekken. De kans is groot dat mensen voor of na de voorstelling wat praten over wat ze gezien hebben of wat ze gaan (hopen te) zien. Op die manier ontstaat een aangename interactie tussen de bezoekers. De interactie van het avondpersoneel naar de bezoeker toe is prima, dit is ook duidelijk in de enquête. Een vriendelijke en spontane behandeling weten de bezoekers te waarderen. Ten slotte is er nog de achtste dimensie, die van de "participatie in de e-community" (Faché, 22-59). Op dit vlak is er nog werk voor CCHA. Ze hebben dan wel een



Printscreen van de CCHA FB-pagina (Facebook)

Facebookpagina sinds korte tijd, maar die heeft niet ontzettend veel volgers en bovendien geeft de enquête aan dat bijna niemand weet heeft van deze pagina, of ze volgt. Of dit nu om ouderen of jongeren gaat, er moet dus meer ingezet worden op de promotie van deze pagina. Er zijn namelijk een handvol redenen waarom inzetten op sociale media belangrijk is voor cultuurinstellingen, en dat zijn de volgende.

1. Sociale media heeft een wereld gecreëerd waar creatieve expressies nu bereikbaar zijn voor iedereen. De cultuurorganisatie moet niet alleen artistieke content plaatsen, maar geïnteresseerde cultuurconsumenten moeten de kans krijgen om hun eigen ideeën en gedachten te delen door ze te posten (Kolb, 46).
2. Nieuwe marketingmodellen moeten focussen op hoe de technologie kan aangewend worden om samen te werken met het publiek (Kolb 51).
3. Juist wanneer cultuurorganisaties denken dat ze de (cultuur)marketing begrijpen, heeft de opkomst van de sociale media hen gedwongen om andere en efficiëntere manieren te bedenken om te communiceren met het publiek. Maar sociale media zijn ook meer dan alleen een manier om te communiceren naar het publiek toe. Het is eveneens een hulpmiddel om relaties op te bouwen tussen organisatie en bezoeker (Kolb 59).
4. Sociale media zijn interessant omdat de mogelijkheid bestaat dat cultuurconsumenten met elkaar (op bvb. Facebook of Twitter) met elkaar in interactie kunnen treden en elkaar feedback kunnen

geven over de voorstelling, tentoonstelling, opera of concert die ze gezien hebben (Kolb 64).

5. Sociale media heeft de kracht om de cultuurbeleving te verlengen. Het gebruik van sociale media betekent meer dan alleen 'in contact' blijven met de cultuurorganisatie. Kennis kan met elkaar gedeeld worden, mensen kunnen connecteren met elkaar en dat op verschillende niveaus. Dit is de "*connected generation*" die gemotiveerd wordt door de nood aan belevenissen, transparantie, heruitvinding, connectie en expressie (Kolb 73).
6. Cultuurconsumenten komen in contact met hun cultuurbeleving vanaf het eerste moment ze in contact treden met de cultuurorganisatie. Nu is het veel waarschijnlijker dat het eerste contact (en beleving) online plaatsvinden (Kolb 74).
7. Videoclips kunnen op een YouTube-account geplaatst worden en dan gelinkt aan de cultuurorganisatie's eigen website. Eveneens kan er af en toe een online wedstrijd georganiseerd worden waarbij de winnaar op de website van de organisatie getoond wordt met zijn of haar verhaal (Kolb 169).
8. Op vlak van de eerder besproken direct marketing gebruikten cultuurorganisaties vooral telefoon en email, maar nu is het belangrijk dat ook meer en meer via de sociale media en email te doen. De enquêtes wezen ook uit dat mensen graag reminders over voorstelling. Bovendien is het interessant om jongeren aan te spreken en te bereiken (Kolb 171).

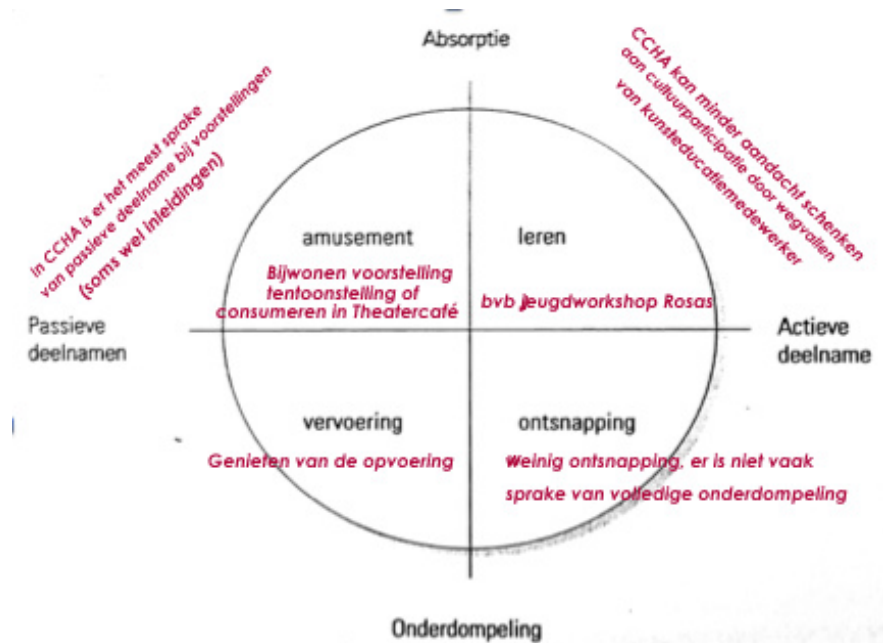
Forms of Online Cultural Participation

<i>Method</i>	<i>Social Media Use</i>	<i>Cultural Organization Use</i>
Affiliations	Online communities	Online friends groups
Expressions	Uploading work	Posting on organization's website
Problem Solving	Crowdsourcing	Fund raising
Circulation	Sharing information	Podcasting, posted reviews, links to review websites

PINE EN GILMORE EN DE VIER RIJKEN VAN BELEVENIS

Pine en Gilmore omschrijven complete en incomplete belevissen en hun terminologie zal toegepast worden op CCHA. De toepassing van de termen is zichtbaar in het rood. Pine en Gilmore noemen een belevenis compleet, als deze bestaat uit de vier elementen: leren, amusement, meegesleept worden (vervoering) en ontsnapping (Noordman 231). Deze verschillende types van belevingen kunnen door consumenten met verschillende dimensies worden meegemaakt. Dit betekent dat individuen zowel actieve als passieve belevingen kunnen hebben met hetzelfde product. De twee andere dimensies die toegevoegd zijn om de complete belevenis te bekomen met een product, zijn "absorptie" en "immersie". Samen zijn dit de vier karakteristieken van een belevenis. Als we Pine en Gilmore gaan toepassen op CCHA wordt al snel duidelijk dat het hier vooral gaat om passieve belevingen bij de bezoeker. Er worden zoals eerder vermeld wel af en toe inleidingen georganiseerd bij voorstellingen en er vonden in 2015 enkele workshops plaats tijdens het Krokusfestival voor kinderen. Hier wordt dan deels, zoals bij de dansworkshop met choreografieën van Anne Theresa De Keersmaker, de dimensie van

"leren" ingevuld. Verder blijft de participatie laag. Wat betreft amusement vult CCHA deze dimensie in door een rijk programma te presenteren voor de cultuurbezoeker, waar hij naar believen uit kan kiezen. Als deze dan een voorstelling naar wens heeft gevonden en deze kan bijwonen en hiervan kan genieten, is er sprake van amusement en vervoering (tijdens bvb. het concert of theaterstuk) volgens Pine en Gilmore. Ten slotte is er nog de "ontsnapping", maar hier is voor de volwassen bezoeker weinig sprake van. Er worden geen actieve participatiemogelijkheden



Pine en Gilmore 24 (1999)

georganiseerd (vertrek stafid kunsteducatie, door minder werkingsmiddelen). Samengevat kan dus gesteld worden dat CCHA binnen het model van Pine en Gilmore vooral thuishoort aan de "passieve deelnamen", op enkele uitzonderingen na van de workshops tijdens het

Krokusfestival voor kinderen en de inleidingen bij voorstellingen. Er is dus volgens Pine en Gilmore wel cultuurbeleving in CCHA, maar geen complete (Pine en Gilmore 24 – 50).

Bovendien is het essentieel binnen het concept van complete totaalbeleving dat er geen enkel element uit de toon valt. Alle belevingen moeten geharmoniseerd worden door middel van zoveel mogelijk positieve ervaringen (tijdens de contactmomenten) bij de bezoekers en zo weinig mogelijk negatieve (Pine and Gilmore 110). Omdat CCHA inzet op de coaching van haar (avond)personeel en vrijwilligers, een duidelijke informatiestroom via maandblad, nieuwsbrief, programmabrochure, flyers en folders, zorgen zij dus wel voor dit soort positieve ervaringen die volgens Pine en Gilmore ook meewerken aan een geslaagde beleving. Belangrijk hierbij is dat CCHA er rekening mee houdt dat de enquête uitwees dat de bezoekers graag via email op de hoogte worden gehouden en aangeven dat teveel info via gedrukt materiaal de pret ook kan bederven. Ze willen namelijk graag nog verrast kunnen worden door ongekende elementen.

NOORDMAN EN DE VIER BEPALENDE BELEVINGSFACTOREN

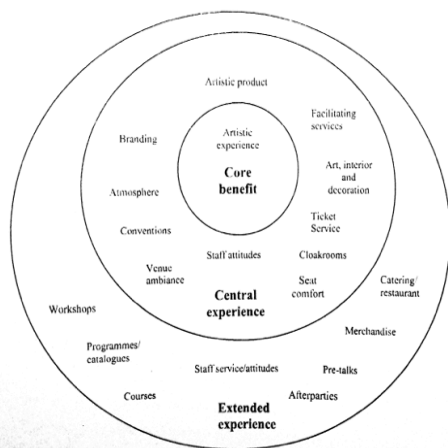
Nu we de CCHA-dimensies met de theorie van Pine en Gilmore hebben besproken, biedt Noorman een nog ander interessante en toepasbare visie. Een theater (of cultuurorganisatie) levert namelijk volgens Noordman met zijn aanbod slechts het kader voor de beleving. De bezoeker vult het kader na zijn binnenkomst zelf in. Dat kader bestaat uit een cultureel programma, de atmosfeer van het theater en de service die het verleent. Wat de atmosfeer betreft onderscheidt Noordman in dat opzicht vier factoren die bepalend zijn voor de beleving (Noordman 54). Deze vier factoren worden afgetoetst aan CCHA's optredens, omgangsvormen met

het publiek, de sfeer door het lichtontwerp en de service van het personeel.

<i>Factor 1</i> Gevoel/emotie bij bezoeker bij optreden	<i>Factor 2</i> Omgangsvormen met het publiek	<i>Factor 3</i> Lichtontwerp foyer	<i>Factor 4</i> Service van het personeel
CCHA biedt een brede waaier aan voorstellingen en dit brengt bezoekers in eenzelfde gemoedsstemming. Door in te spelen (zie hierboven) op de voorkeuren van het publiek, kan dit alleen maar verbeterd worden. In het achterhoofd moet wel onthouden worden dat een cultuurinstelling niet voor elke klant een programma op maat kan bieden, en het altijd wikkelen en wegen is.	Het cultureel programma brengt telkens andere liefhebbers binnen de poorten, die actief aan de sfeer van het theater bijdragen. CCHA doet haar best om gevarieerd te zijn, maar ze kunnen best nog meer denken aan de categorie >20 en 20 – 25 jaar.	Wat het licht betreft zit het goed in de foyer van CCHA. Toch geven de bezoekers aan dat ze lounge- en zitmogelijkheid wensen. Op vlak van de cultuurbeleving van een avondje theater, komt dit ook ten goede, omdat zithoeken aanleiding geven tot gesprekken onderling.	De enquête heeft duidelijk aangetoond dat het personeel een troef is in CCHA. Een vriendelijke behandeling kan de avond nog plezieriger maken dan hij al was.

(Noordman in Faché 53)

HAAKMAN EN DE NIVEAUS VAN EEN PRODUCT IN DE CULTUURBELEVENIS



Niveaus van een product in de cultuurbelevens (Haakman 41)

maar hier past het in de complete belevenisdimensie. Het totaalproduct of de totaalbelevens voor de consument kan uitgerafeld worden in verschillende categorieën die uiteindelijk als één geheel op de consument overkomen bij een bezoek. Om te beginnen beantwoordde de case-study de vraag al welke faciliteiten CCHA de bezoekers biedt en welke zogenaamde gerelateerde services (jeugdworkshops, inleidingen) zij verzorgt. Wat betreft het jaarlijks publieksbereik tonen de meest recente cijfers (2014) dat 33 procent van de bezoekers uit Hasselt komt en 67 procent van buiten de stad. Ten slotte kwamen er uit de enquête enkele duidelijke (on)tevredenheden naar voren. Hieronder nog even de voornaamste werkpunten met een voorstel tot oplossingen. Deze werkpunten en tips zijn eveneens vertaalbaar en interessant voor het

Eerst en vooral is het belangrijk dat CCHA zichzelf – om haar cultuurbelevens te verbeteren – de volgende vragen stelt: Welke faciliteiten bieden we de bezoekers? Welke gerelateerde services bieden we aan (voornabesprekingen, workshops, ...) Wat is ons jaarlijks publieksbereik? Waar zijn de bezoekers (on)tevreden over? Reeds besproken is het cultuurproduct,

breder culturele veld of cultuurcentra in het algemeen die de totaalbelevens van de bezoeker wensen op te vijzelen.

WERKPUNTEN	OPLOSSINGEN
Inzetten op participatie en klantbinding d.m.v. workshops, cursussen, (meer) inleidingen en rondleidingen.	Inlassen van deze initiatieven, en eventueel opnieuw proberen iemand aan te duiden voor kunsteducatie
Inzetten op sociale media, die promoten en gebruiken om het jongere publiek aan te spreken en klanten te binden aan de organisatie.	De Facebookpagina promoten, evenementen aanmaken en mensen uitnodigen op Facebook, YouTubeclips delen van voorstellingen, de afbeeldingen regelmatig veranderen en actualiseren, wedstrijden organiseren, mensen aanzetten tot culturele discussies (d.m.v. bvb hashtags of discussietopics op Facebook).
Verbetering van de foyerruimte waar de bezoekers wachten voor de voorstelling.	Lounge-mogelijkheid voorzien, of zithoeken om te wachten. Mensen vragen hierom en dit zet ook aan tot sociale interactie en culturele gesprekken.
Geen informatie 'overload'. Mensen wensen ook aangenaam verrast	Geen overdadige flyers, folders of programmaboekjes, maar luisteren naar de wens van de bezoeker. Velen wensen namelijk een reminder of informatie over de voorstelling via

te worden.	email.
Comfort in de zalen. Mensen geven aan in de suggesties dat comfort essentieel is tijdens de voorstelling.	Zorgen voor geen doorgezakte stoelen, op termijn denken aan meer beenruimte en meer algemeen comfort in de zaal. Dit is belangrijk voor een geslaagde totaalbeleving tijdens de avond.

De cultuurbelevingsfiguur van Haakman geeft een helder beeld van de verschillende aspecten van een cultuurbeleving zoals de consument die idealiter "ontvangt" als totaalpakket. In het centrum van het model bevindt zich de "core benefit", de kunstuiting op zich. Binnen CCHA zijn dit de uiteenlopende (familie)voorstellingen, tentoonstellingen, concerten (jazz/pop/rock/chanson), opera, musical, theater en literatuur, wereldmuziek, comedy, en cabaret. Om de 'core benefit' te optimaliseren, zijn algemene en technische services en producten (faciliteiten) nodig (zie fig.) Deze aspecten van de cultuurbeleving omringen de kern en mediëren de core benefit naar de consument op een acceptabele en plezierige manier. CCHA omringt haar core benefit ook met de weergegeven experiences in Haakman's model. We evalueren ze aan de hand van een tabel.

CENTRAL EXPERIENCE (Haakman, 41)	INVULLING VAN DEZE EXPERIENCE DOOR CCHA
Decoratie en	In 2006 werden de Grote Schouwburg volledig

interieur	vernieuwd. De hoofdhal werd voorzien van kunstwerken de afgelopen jaren en er werd aandacht besteed aan nieuwe, duidelijkere bewegwijzering. De foyer is eveneens een kunsttentoonstellingsruimte, waar ook lokaal talent soms wordt getoond.
Ticket service	Gebruiksvriendelijk. Enkele suggesties die uit de enquête naar voren komen zijn goedkopere abonnementen en reducties bij het boeken van meerdere voorstellingen in één keer.
Vestiaire	CCHA heeft twee vestiaires, namelijk die aan de Grote Schouwburg en de Kleine Zaal. Het systeem kan herzien worden, want elke avond hele lange rijen wachtenden.
Zitcomfort	Zoals reeds gezegd, is het publiek algemeen tevreden over het zitcomfort maar geven een aantal mensen specifiek aan in de suggesties ontevreden te zijn over de ruimte in de zaal, de beschikbare beenruimte en de kwaliteit van de stoelen.
Ambiance/Attitude personeel	Wordt algemeen zeer positief onthaald.
Atmosfeer	Zie de vier factoren van Noordman hierboven.

Branding	CCHA veranderde haar logo door de jaren heen en maakte het strakker en opvallender. Dit toont aan dat ze bezig zijn met branding en imago. Ze plaatsen op al hun drukwerken ook dit logo. Ondanks dat ze bezig zijn met dit imago moeten ze nog meer inzetten op de relatie met de klant.
-----------------	---

Extended experience (Haakman 41)	INVULLING VAN DEZE EXPERIENCE DOOR CCHA
Restaurant	Het Theatercafé scoort niet goed qua faciliteit van CCHA. Zeventien procent van de ondervraagden is ronduit niet tevreden en geeft aan dat de bediening ongestructureerd en traag is. Bovendien klagen de bezoekers dat het hier altijd overvol zit, lawaaiig en druk is.
Merchandise	Niet van toepassing.
Voor- en nabesprekingen	CCHA organiseert inleidingen bij sommige voorstellingen. Als we kijken naar de cijfers is het duidelijk dat hier nog meer animo voor is bij het publiek. Dit proberen uit te breiden naar andere voorstellingen is dus een goed idee om geïnteresseerde bezoekers actief te laten

	deelnemen hieraan.
Personeel attitudes	Zie vorig schema.
Cursussen	Bijna dertig procent van de ondervraagde respondenten geeft aan interesse te hebben in cursussen met culturele inhoud. CCHA biedt deze niet, door het wegvallen van de stafmedewerker van kunsteducatie. Het zou dus zinvol zijn in de toekomst aan deze wens van de klant tegemoet te komen.
Workshops	Bijna een vierde van de ondervraagden geeft aan interesse te hebben in workshops georganiseerd door CCHA. Hetzelfde idee van bij de cursussen geldt hier ook. Participatie is namelijk belangrijk voor de <i>klantbinding</i> .
Programma- en catalogus	CCHA biedt elk jaar een fraaie jaarprogrammatie aan die naar alle bezoekers verstuurd wordt die in het computersysteem staan.

Deze *central- en extended experience* creëren, samen met het kernproduct, de centrale belevenis. De attitude van de staf en medewerkers beheersen de *flow* van de consumenten tijdens een kunstevent en zijn volgens Haakman fundamenteel in de belevenis van het artistiek product van de bezoeker (Haakman 42). Hetzelfde geldt voor de fysieke omgeving van CCHA. De cirkel met de “*extended experience*”

houdt de producten en services in die de cultuurbeleving als het ware kunnen verlengen. Deze zijn direct geconnecteerd met de natuur van het artistieke product. Door deze aspecten kan de cultuurorganisatie het huis nog aantrekkelijker maken. In CCHA zijn dit bijvoorbeeld Het Theatercafé (hetzij hier enkele aanpassingen worden gedaan), de jaarprogrammatie (catalogus) of flyers, posters en het maandblad.

THEMATISEREN

Ten slotte bespreekt dit punt nog Faché's "thematiseren" en waarom het relevant is voor cultuurcentra als CCHA. Het bedenken van een thema voor een belevingsservice is een belangrijk ontwerpprincipe. Alle contextelementen (Faché 45) moeten dan samen een consistent thema expliciet maken. CCHA nam bijvoorbeeld in december 2014 "Onvoorwaardelijk Johann Sebastian Bach" op in een specifiek programma met Klassieke Bachconcerten. Daarnaast is er ook nog Piano_Anders, dat sinds februari 2011 een 'ontdekkingstocht in de wonderlijke wereld van de post-klassieke piano' biedt voor liefhebbers, en het internationale Krokusfestival voor een jong publiek dat zijn achttiende editie inzet in februari 2015 met talloze jonge en frisse producties. Qua "culturele reis" in de beleveniscenrische visie van Faché, kan dat ook tellen. Dit soort initiatieven zijn interessant voor heel wat cultuurhuizen en bovendien trekt het vele gegadigden die in dit of dat onderwerp geïnteresseerd zijn, of geïnteresseerd kunnen worden.

BESLUIT

Het is duidelijk dat cultuurcentra zoals CCHA een brede waaier aan mogelijkheden hebben om in te zetten op de bezoekersbeleving. De

leerrijke inzichten van de *experience economy* hebben hun uitgangspunt in de wensen, de drijfveren en de aanwezige wens om te leren en beleven, bij het individu. Een beleving wordt logisch gefundeerd door cultuurconsumenten die de organisatie sturing geven in het proces van co-creatie. De aanbieder richt zich dan op het proces van betekenisgeving aan de individuele klant. Daarmee vindt een waardecreatie plaats in de individu. De klant moet ook niet als een *klant* maar als een gast behandeld worden, waarbij een cultuur van gastvrijheid wordt gecreërd. Ten slotte vindt de creatie van de belevingsomgeving plaats in een interactief proces tussen het individu en de cultuurorganisatie.

Het proces van de belevingscreatie doorloopt dus verschillende stappen die door cultuurcentra (of zelfs het culturele veld) kunnen geëvalueerd worden binnen hun eigen instelling. Ze kunnen zich dan de vraag stellen of in Willy Faché's termen "de culturele reis", waarbij van A tot Z de verschillende contactmomenten en belevingsdimensies op zijn plaats zitten, vervuld is. Belangrijk daarbij zijn de creativiteit en het innovatieve vermogen in het creëren van een visie op de contactmomenten en belevingsomgevingen en de daaruit te ontwikkelen concepten. Ten tweede het ook daadwerkelijk uitwerken van belevingsomgevingen en marktproposities aan geïnteresseerde doelgroepen, waarbij de binding en verbindingen met cultuurconsumenten belangrijk zijn. Ten derde moet de (informatie) technologie benut worden omdat die nodig is om de belevingsomgevingen te ondersteunen en mogelijk te maken. De vragen die een cultuurhuis zich daarbij kan stellen zijn: Welke architectuur is hiervoor nodig? Waar vindt de waardecreatie echt plaats? Vervolgens is het dan ook nog de kunst om de juiste personeelsleden en medewerkers

te strikken of te coachen. De medewerkers moeten namelijk in staat zijn om het vereiste gedrag te ontwikkelen om het evenement of de avond voor bezoekers, gasten, gebruikers of klanten tot een ware betekenisvolle beleving te maken. Ze moeten de juiste vaardigheden, zelfstandigheid, flexibiliteit en open houding naar de klanten toe hebben. Bovendien moet ten laatste ook het economische perspectief bekeken worden. Wat is het businessmodel? Waar gaat de cultuurorganisatie geld mee verdienen? Prachtige concepten en ideeën blijken soms niets op te brengen, dus de haalbaarheid moet ook geëvalueerd worden. Deze stappen moet de cultuurorganisatie voor zichzelf altijd blijven doorlopen en bekijken of er aanpassingen nodig zijn. In de voorgaande paragrafen werden de verschillende mogelijke contactmomenten tussen cultuurorganisatie en consument in kaart gebracht met duidelijke voorbeelden van CCHA. Er werd een poging gedaan om mogelijke belevingen (en omgevingen) voor de cultuurconsument te creëren, alsook waar deze belevingsmogelijkheden gecreëerd worden in dialoog met de consument. Er werd bekeken wat de behoeften zijn van de mogelijk geïnteresseerde klanten en welke bindingen en verbindingen er door deze mensen wordt op prijs gesteld (Boswijk 106 – 118).

Dit alles heeft duidelijk gemaakt dat er zoveel mogelijke stappen zijn inzake creatieve marketing die een cultuurcentrum kan toepassen in haar beleid ter verbetering van de *customer experience*. Natuurlijk hoeft dit geen blindstaren te zijn op een aanbodbenadering waar het programma gezien wordt als een product dat moet worden verkocht. Uiteraard is het wel de bedoeling om volle zalen te bewerkstelligen en van passieve, actieve

consumenten te maken, maar het hoeft geen pure commercialiteit in te houden. Schramme biedt daarvoor de interactieve benadering waarbij de cultuurorganisatie en (potentiële) bezoekers naar elkaar luisteren. Hierdoor is 'learning by sharing' of 'samenleren' mogelijk. Het cultuurcentrum leert dan van de bezoekers door dialoog en omgekeerd. In deze co-creatiegedachte worden vragen van bezoekers en het aanbod van de organisatie gezien als twee aspecten die in onderlinge wisselwerking verder vorm en inhoud krijgen. Vooral via deze tweezijdige communicatieprocessen krijgt de organisatie inzicht in de vraag van de bezoeker, hiermee kunnen ze dan terugkoppelen en bijstellen waar nodig om de totaalbeleving aan te scherpen. De cultuurorganisatie moet ook altijd niet uitgaan van het begrip 'consument' en mogelijkheden kunnen aanbieden om van deze consument de eerder besproken co-producent te maken. Op die manier worden geïnteresseerde actieve bezoekers ondersteund door het cultuurcentrum (Schramme 119 – 124). Al deze mogelijkheden maken dat cultuurcentra- en organisaties meer publieken kunnen aanspreken en hun huidige publiek kunnen blijven inspireren, alsook ze op die manier te binden aan de organisatie zodat het zorgt voor inkomsten. Zodoende is er een win-win situatie, zowel voor de cultuurorganisatie, als de cultuurconsument die zich begrepen, uitgedaagd en geïnspireerd voelt.

A LGEMEEN B ESLUIT

Good business is the best art

- Andy Warhol

Deze masterproef ving aan met deze onderzoeksvraag: “CCHA en bij uitbreiding alle cultuurcentra haar (en nieuw) cliënteel (meer) kan aantrekken met creatieve marketingstrategieën, om zo de algehele cultuurervaring te verbeteren met de nadruk op de creatie van een belevenis voor de cultuurgebruikers. “Cultuur als beleving” is hier het vertrekpunt.” Deze onderzoeksvraag werd onderzocht aan de hand van een grondige theoretische literatuurstudie met verscheidene academische bronnen, een casestudie ondersteund door kwalitatief en kwantitatief onderzoek en de toepassing van de verschillende relevante *experience*-concepten op die case-study. Dit had als uitkomst gevatte conclusies en aanbevelingen voor CCHA en cultuurcentra in het algemeen. Deze oplossingen of creatieve marketingstrategieën vormen een draaiboek om met de hedendaagse onzekerheden waar het culturele veld mee kampt, om te gaan. De probleemstelling was namelijk dat cultuurorganisaties, zoals CCHA, te kampen krijgen met verminderende budgetten en subsidies, met inkrimpende personeelsbestanden en ten derde doet het probleem zich voor dat het publiek uit een enorme staalkaart van culturele (en entertainment) activiteiten kan kiezen waardoor het moeilijk wordt voor organisaties om publieken vast te houden en nieuwe cultuurconsumenten aan te trekken. Zodoende werd de vooropgezette wens om de cultuurtheorie aan de cultuurpraktijk te koppelen, waargemaakt.

Wat er duidelijk naar voren komt is dat cultuurorganisaties moeten luisteren naar hun klanten en moeten trachten de dialoog aan te gaan met hen

met het oog op hun totale *culture experience*. Dat luisteren naar de cultuurconsument kan dus via een enquête gebeuren waarin de belevenisdimensies bevroegd worden. Hierna is het dan ook belangrijk om te anticiperen op die wensen, wat dus met het derde luik van conclusies en aanbevelingen betracht is. Maar even goed kan de dialoog tussen organisatie en cultuurgebruiker aangegegaan worden met behulp van de hedendaagse technologieën. Sociale media, zoals hierboven uitdrukkelijk wordt beschreven, zijn niet meer weg te denken als het aankomt op de marketing van belevingen. Hesmondhalgh maakte ons al attent op die nieuwe technologieën. Door voor de cultuurconsument platformen als Facebook, Twitter of Instagram te bieden waar ze in interactie kunnen treden met zowel elkaar als de cultuuraanbieder, kunnen er relaties aangegegaan worden. Klantbinding is dan ook een heel belangrijk aspect op vlak van de cultuurmarketing om bestaande doelgroepen te binden en anderen aan te trekken. Black zegt hier ook over dat het delen van foto's en reacties op deze platformen op zich al een succesvolle marketingcampagne is, omdat mensen delen wat ze leuk vinden, erover praten en de foto's ervan delen (Black 69). Als de cultuurorganisatie dan ook nog af en toe eens tijd kan vrijmaken om mee in interactie te treden, via comments of reply's of tweets, kan dat voor de cultuurconsument een verlenging zijn van de cultuurbelevenis, na bijvoorbeeld een avondje opera of een popconcert.

Alsook via participatiemogelijkheden kunnen cultuurcentra- of huizen de bezoekersbelevenis verbeteren met eveneens het oog op het vormen van relaties. Zoals de casestudie duidelijk aantoonde, is er weldegelijk een geïnteresseerd publiek voor workshops (met artiest), cursussen,

rondleidingen (backstage) of meer inleidingen. Met deze knowhow kunnen ze aan de slag gaan en voor de geïnteresseerden concepten uitwerken waardoor de mogelijkheid bestaat actief deel te nemen aan het cultuurgebeuren. Hoe meer mensen dit enthousiast zullen onthalen, hoe meer nieuwe mensen geprikkeld zullen worden om hier eventueel ook eens aan deel te nemen. Kolb leerde ons in dat opzicht dat de cultuurmarketing geëvolueerd is van een model waarbij van alle consumenten verwacht wordt dat ze actief deelnemen en van kunst houden, naar een model waar ze accepteren dat de consument kiest voor de mate van betrokkenheid. De keuze open laten, maar er creatief op aansturen, is de boodschap.

De drempelvrees kan vervolgens weggehaald worden door in te zetten op de website, de Facebookpagina of een Twitterpagina die foto's deelt van deze participatieve evenementen. Zo kunnen nieuwe geïnteresseerde cultuurgebruikers zien "hoe leuk en aangenaam dat wel niet moet geweest zijn." Dus niet alleen het amusement en de voorstelling zelf moeten hetgene zijn waar de organisatie bij stilstaat. Dit is maar het topje van de ijsberg. Door juist leermogelijkheden aan te bieden kan er zoveel meer beleving gecreeërd worden (denk aan Pine en Gilmore en Faché). Bovendien zijn er dan ook nog de meer infrastructurale elementen die de beleving kunnen boosten: het comfort in de zaal, vriendelijk en gecoacht personeel, een open en toegankelijk, fris gebouw, de mogelijkheid tot zitten en interageren met elkaar in de foyer, en de toegevoegde waarde van een restaurant. Door als cultuurorganisatie al deze besproken elementen te evalueren en te herzien, aan te passen en nieuwe concepten te bedenken kan er een echte culturele reis van A tot Z voor de cultuurconsument gecreeërd worden. De toegepaste cultuurmarketing

hoeft niet de rode draad te zijn of het hoofddoel van de organisatie, maar het kan zeker zinvol zijn hierbij stil te staan en er gebruik van te maken om nieuwe en geïnteresseerde cultuurliefhebbers dat ene duwtje in de rug te geven dat ze nodig hebben om een geweldige cultuurervaring te hebben. In de toekomst is het zinvol dat cultuurorganisaties zoals CCHA, nog meer in contact treden met het jongere publiek zodat ze de vergrijzing kunnen tegengaan. Een enquête specifiek voor tieners en twintigers met de vraag naar hun wensen zou daar meer duidelijkheid in kunnen scheppen.

Ten slotte hebben culturele organisaties dus vele culturele belevingsmogelijkheden die de totaalbeleving in een culturele setting kunnen optimaliseren. We kunnen concluderen dat er een duidelijke evolutie is naar een belevingscentrische visie waarbij de traditioneel marketinggerichte aanbodgedrevenheid meer naar de achtergrond verdwijnt (Schramme 11 – 12). Beleving kan een heel waardevol element vormen voor cultuurorganisaties zonder dat het hoeft geassocieerd te worden met spektakel of een soort van Disneyficatie met goedkope trucs. Het hoeft geen viering te zijn van toenemende commercialisering, maar cultuurmarketing moet toegepast worden waar nodig, zonder middel en doel te verwisselen of uit het oog te verliezen.

SWOT-ANALYSE MASTERPROEF

- ✓ Interessante case-study met informatieve tips voor het culturele veld
- ✓ Goede theoretische onderbouwing met belangrijke figuren uit de culturele studies
- ✓ Veel bijgeleerd over cultuurmarketing en de experience economy
- ✓ Een 'bruikbare' thesis met wisselwerking theorie/praktijk
- ✓ Kritische afstand bewaren ten opzichte van case study
- ✓ Goede en positieve ondersteuning van promotor
- ✓ Alle deadlines gehaald en proactief gewerkt
- ✓ Vlot schrijfproces zonder problemen

Sterktes

- ✓ Moeilijk om de resultaten van de enquêtes te verwerken met excel, geen tot weinig ervaring of voorkennis
- ✓ Inwerken in het voor mij nieuwe marketingonderwerp en selecteren welke bronnen gebruiken en welke niet
- ✓ Moeilijk om de grote resultatentabel weer te geven
- ✓ De conclusies en aanbevelingen zijn nooit met zekerheid 100% relevant voor alle cultuurinstellingen/centra
- ✓ Af en toe beter nadenken over formuleringen

Zwaktes

Kansen

- ✓ Dit onderwerp is heel relevant voor het culturele veld, zowel cultuurcentra als musea, cultuurhuizen, concerthallen, etc
- ✓ Een mooie kans om beter kennis te maken met het concept cultuurmarketing
- ✓ Interessant om nauw samen te werken met mijn stageplaats, alsook een kritische afstand te bewaren
- ✓ Mooie voorbereiding op communicatie en marketing in de culturele sector
- ✓ Mogelijkheid een bijpassende vormgeving te bedenken bij de thesis als 'marketingdraaiboek'

Bedreigingen

- ✓ Geen ervaring met marketing, maar dit was een uitdaging om te ontdekken, toe te passen en te begrijpen
- ✓ Geen ervaring met Excel om enquêteresultaten te verwerken. Ik heb dit echter tot een goed einde gebracht door de juiste mensen aan te spreken (o.a. Marijke Malfroidt, Prof. Fred Truyen, Eline Sneyers (Maastricht Universiteit), e.a.)
- ✓ De bedreigingen (en zwaktes) hebben wel geen invloed gehad op mijn eindresultaat, waar ik erg blij mee ben.

B I B L I O G R A F I E

ARTIKELS

- Boorsma, M., Chiaravalloti, F. "Arts Marketing Performance: An Artistic Mission Led Approach to Evaluation." *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40.4 (2010): 297-317. Print.
- Boorsma, M. "Arts Marketing and the Societal Functioning of the Arts: the Case of the Subsidized Dramatic Arts in The Netherlands." *International Journal of Cultural Policy* 8.1 (2002): 65-74. Print.
- Bourgeon-Renault, D. "Evaluating Consumer Behaviour in the Field of Arts and Culture Marketing." *International Journal of Arts Management* 3.1 (2000): 4-18. Web. 14 Oct. 2014.
- Bourdieu, P. "Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste." Translated by Richard Nice. Harvard University Press (1984): 1 – 7. Print.
- Gainer, B., Padanyi, P. "Applying The Marketing Concept To Cultural Organisations: An Empirical Study Of the Relationship Between Market Orientation And Performance." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7.2 (2002): 182-193. Print.
- Hume, M., Sullivan Mort, G. "Satisfaction In Performing Arts: The Role Of Value?" *European Journal of Marketing* 42.3 (2008): 311-326. Print.
- Pulh, M., Marteaux, S., Mencarelli, R. "Positioning Strategies of Cultural Institutions: A Renewal of the Offer in the Face of Shifting Consumer Trends." *International Journal of Arts Management*, 10.3 (2008): 4-20. Print.
- Rentschler, R., Radbourne, J., Carr, R., Rickard, J. "Relationship Marketing, Audience Retention And Performing Arts Organization Viability." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7.2 (2002): 118-130. Print.

BOEKEN

- Adorno, T. & Horkheimer, M., 1944. *The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception*. In T. Adorno and M. Horkheimer. *Dialectics of Enlightenment*. Translated by John Cumming. New York: Herder and Herder, 1972.
- Berleur, J.J. Berleur., et al. *An Ethical Global Information Society: Culture and democracy revisited*. London: Chapman & Hall, 1997. Print.
- Black, G. *Transforming Museums in The Twenty-First Century*. New York: Routledge, 2012. Print.
- Boorsma, M., Hesselink, L. *Marketing Van Theater En Andere Kunsten: Vergroting Van Publieksdeelname In Theorie En Praktijk*. Amsterdam: Amsterdam Boekmanstudies, 1998. Print.
- Boswijk, A., et al. *Een Nieuwe Kijk Op De Experience Economy: Betekenisvolle Belevissen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux, 2008. Print.
- Colbert, F. *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: HEC, 2012. Print.
- Faché, W., et al. *Management En Marketing Van Culturele Belevingen*. Antwerpen: Antwerpen Garant, 2011. Print.
- Hesmondhalgh, D. *The Cultural Industries* (3e editie). Londen: Sage Publications Ltd., 2012. Print.
- Johnson, J. *Everything Bad is Good for You: How Today's Popular Culture is Actually Making Us Smarter*. London: Penguin Books, 2006. Print.
- Kolb, B. *Marketing For Cultural Organisations; New Strategies For Attracting Audiences To Classical Music, Dance, Museums, Theatre And Opera*. 2nd ed. Hampshire: Cork Oak Tree Press, 2000. Print.
- Kolb, B. *Marketing For Cultural Organisations: New Strategies For Attracting Audiences*. 3rd ed. New York: Routledge, 2013. Print.
- Caron, B. & Carpentier, N. *Over (Cultuur)participatie*. Brussel: Kunst en Democratie, 2006. Print.
- Lievens, J., Waeye, H. & De Meulemeester, H. *Cultuurparticipatie Gewikt En Gewogen: Basisgegevens Van De Survey Cultuurparticipatie In Vlaanderen 2003-2004*. Antwerpen: De Boeck, 2006. Print.
- Mulder, R. *De Kunst van Cultuurmarketing*. 2nd ed. Bussum: Uitgeverij Couthino, 2013. Print.
- Noordman, T. *Cultuurmarketing*. 's-Gravenhage: Reed Business, 2007. Print.
- Pine, J., Gilmore, J.. *The Experience Economy: Work Is Theatre And Every Business A Stage*. Boston: Harvard business school press, 1999. Print.

- Roose, H., Waeye, H.. *Publiek Belicht: Handboek Publieksonderzoek Voor Culturele Instellingen*. Antwerpen: Antwerpen De Boeck, 2004. Print.
- Schramme, A., et al. *Cultuurmanagement: De Regels Van De Kunst*. Tielt: Lannoo Campus, 2011. Print.
- Schramme, A., et al. *Cultuur is Belevenis: De Ervaringseconomie: Zegen of Vloek?* Tielt: Lannoo Campus, 2014. Print.
- Schramme, A., Gillard, E., et al. *Cultuurcentra In Een Veranderende Samenleving*. Leuven: Lannoo Campus, 2007. Print.
- Simon, N. *The Participatory Museum*. San Francisco: Museum 2.0, 2010. Print.
- Van Andel, W., Vandenbempt, K. *Creative Jumpers: Businessmodellen Van Groei-Ondernemingen In Creatieve Industrieën*. Leuven: Acco, 2012. Print.
- Van der Hoeven, Q. *Van Anciaux Tot Zijlstra: Cultuurbeleid En Cultuurparticipatie In Vlaanderen En Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2012. Print.
- Vanderstichele, A. *Cultuurparticipatie in Vlaanderen: van Exclusief naar Inclusief Snobisme?* Leuven: K.U. Leuven Departement Sociologie, 2002. Print.
- Glorieux, I, Van Tienoven, T.P. "Ongelijkheid En Tevredenheid In Vlaamse Cultuurcentra." Diss. Vrije Universiteit Brussel, 2008. Print.
- Haakman, N.J. "The Experience Economy In The Dutch Performing Arts Sector. A Research On The Experiences Of Audiences With Additional Services In Performing Arts Organizations." Diss. Erasmus University Rotterdam, 2010. Print.
- Koppenberg, T. "The Unique Performing Arts Experience And Its Impact On The Visitor. Research In The Factors That Contribute To An Increased Intrinsic Experience For The Performing Arts Visitor." Diss. Erasmus University Rotterdam, 2013. Print.
- Mattheüs, L. "Drempelverlaging aan de deur, niet op het podium: Wenselijkheid, haalbaarheid en toepasbaarheid van cultuurparticipatie als beleidsprioriteit binnen het huidige Vlaamse cultuurbeleid voor de muzieksector." Diss. Vrije Universiteit Brussel, 2008. Print.
- Quanjel, L. "Cultuur En Commercie. Een Onderzoek Naar Cultuurmarketing." Diss. Katholieke Universiteit Leuven, 2013. Print.
- Van Groesen, C. "Adorno en Populaire Cultuur." Diss. Universiteit van Tilburg, 2010. Print.

THESISSEN/ONDERZOEKEN

BIJKOMENDE BRONNEN

Beleidsplan CCHA 2008 - 2013
Beleidsplan (draft) CCHA 2014 – 2019
Jaarverslag CCHA 2013

1. AFDRUK ENQUETE - CODERING IN ROOD -

ENQUÊTE CULTUURCENTRUM HASSELT (CCHA)

Deze enquête bevaart de verschillende aspecten van beleving en de tevredenheid van de cultuurbezoeker in CCHA. Ze werd opgesteld door stagiaire en studente Master Culturele Studies aan de K.U. Leuven Naomi Steemans, in samenwerking met cultuurcentrum Hasselt. De enquête is **anoniem**.

Belangrijk! Gelieve de **datum** in te vullen:/...../.....

ALGEMEEN

1. Uw leeftijdscategorie: **V_1**

- jonger dan 20 **1**
- tussen 20 en 25 **2**
- tussen 25 en 30 **3**
- tussen 30 en 40 **4**
- tussen 40 en 50 **5**
- tussen 50 en 60 **6**
- 60 + **7**

2. Waarom koos u voor CCHA? **V_2**

- de programmatie **V_2.1programma**
- nabijheid **V_2.2nabijheid**
- gewoonte **V_2.3gewoonte**
- gezelligheid **V_2.4gezelligheid**
- andere: **V_2.5andere**

3. Vindt u de bewegwijzing goed in CCHA? (naar de zalen, kassa, vestiaire, toiletten, Theatercafé) **V_3**

- Ja **1**
- Nee, kan beter aangegeven worden **2**

INFORMATIE

4. Hoe wordt u het liefst op de hoogte gebracht over het programma-aanbod van CCHA? (U mag meerdere opties aanduiden) **V_4**

- internet (ccha.be) **V_4.1ccha.be**
- flyer/folder **V_4.2flyer/folder**
- programmabrochure **V_4.3programmabrochure**
- nieuwsbrief **V_4.4nieuwsbrief**
- CCHA maandblad **V_4.5maandblad**
- door en vriend/kennis **V_4.6vriend/kennis**
- de pers/media (kranten, televisie,...) **V_4.7pers/media**
- websites van derden **V_4.8website**
- Facebook-pagina van CCHA **V_4.9FB**

5. Vindt u dat u voldoende informatie krijgt over het CCHA? **V_5**

- Ja **1**
- Nee **2**

6. Volgt u CCHA op Facebook? **V_6**

- Ja **1**

Nee 2

7. Zou u een Twitter-pagina van Cultuurcentrum Hasselt in de toekomst interessant vinden?

V_7

Ja, dan kan ik op de hoogte blijven van informatie over het cultuurcentrum 1

Nee, vind ik niet interessant 2

8. Hoe vaak bezocht u CCHA de afgelopen 6 maanden? V_8

één keer 1

twee keer 2

meer dan twee keer 3

elke maand 4

elke week 5

ACCOMMODATIE

9. Hoe zou u uw comfort in de zaal beoordelen? V_9

Ja, zeer tevreden 3

Nee, niet tevreden 1

Neutraal 2

Indien niet, zijn verbeteringen nodig zoals:

10. Vindt u het CCHA goed bereikbaar? V_10

Ja 1

Nee 2

Indien niet, heeft u suggesties?.....

11. Bent u tevreden over de faciliteiten van Het Theatercafé? V_11

Ja, zeer tevreden 3

Nee, niet tevreden 1

Neutraal 2

Indien niet, zijn verbeteringen nodig zoals:

ONTHAAL EN KASSA

12. Bent u tevreden over de algemene omgang van het personeel met u als bezoeker? V_12

Zeer tevreden 4

Tevreden 3

Niet tevreden 1

Neutraal 2

Er zijn verbeteringen nodig, zoals:.....

13. Bent u tevreden over de omgang van het personeel met u als bezoeker bij de vestiaire? V_13

V_13

Zeer tevreden 4

Tevreden 3

Niet tevreden 1

Neutraal 2

Er zijn verbeteringen nodig, zoals:.....

14. Bent u tevreden over de plaatsaanduiding in de zaal? V_14

Zeer tevreden 4

Tevreden 3

Niet tevreden 1

Neutraal 2

15. Vindt u de foyer en tentoonstellingsruimte aangenaam om te wachten voor de voorstelling? V_15

Zeer tevreden 4

Tevreden 3

Niet tevreden 1

Neutraal 2

Er zijn verbeteringen nodig, zoals:.....

TOTAALBELEVING

16. Zou u graag kunnen deelnemen aan activiteiten rond de voorstelling? (U mag meer dan één vakje aankruisen) V_16

- workshop (met artiest, rond een voorstelling) V_16.1workshop
- cursussen met culturele inhoud V_16.2cursussen
- rondleidingen (backstage) V_16.3rondleidingen
- meer inleidingen omtrent een voorstelling V_16.4meerinleidingen
- cultuurworkshops voor (mijn) kinderen V_16.5workshopsvoorkinderen
- themadagen V_16.6themadagen
- niet geïnteresseerd V_16.7nietgeïnteresseerd

17. Bent u vooraf voldoende geïnformeerd over de voorstelling? V_17

Ja 1

Indien **ja**, hoe heeft u die informatie verkregen?.....

Nee 2

Indien **nee**, hoe zou u graag (meer) informatie ontvangen?.....

18. Wat vindt u de grootste troef van CCHA? (U mag meerdere vakjes aankruisen) V_18

- de sfeer van het gebouw V_18.1sfeer
- de zaal V_18.2zaal
- omgang van het personeel V_18.3omgangpersoneel
- bereikbaarheid V_18.4bereikbaarheid
- aanbod V_18.5aanbod
- Andere, zoals: (invullen) V_18.6andere.....

19. Voldoet het programma van CCHA aan uw verwachtingen? V_19

Ja 1

Nee 2

Indien nee, waarom? (invullen).....

20. Welke van de volgende genres zou u liever nog meer zien in het CCHA-aanbod? (U mag meerdere aanduiden) V_20

- Dans V_20.1dans
- Theater/Literatuur V_20.2theater/lit
- Klassieke muziek V_20.3klassiekmuziek
- Opera V_20.4opera
- Familievoorstellingen V_20.5familievoorstellingen
- Popconcerten V_20.6pop
- Jazzconcerten V_20.7jazz
- Rockconcerten V_20.8rock
- Wereldmuziek V_20.9wereld
- Musical/Circus V_20.10musical/circus
- Comedy/Cabaret V_20.11comedy/cabaret
- Tentoonstellingen V_20.12tentoonstellingen

Suggesties

Hier mag u suggesties neerschrijven voor verbeteringen van de totaalbeleving en aangename cultuurervaring in CCHA (**bvb.** omtrent **brochures, programma, personeel, workshops, participatie, bereikbaarheid, algemene (on)tevredenheid, wat zou u graag verbeterd zien...**)

Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

2. EXCEL TABEL MET DE GECODEERDE RESULTATEN VANUIT DE ENQUETE (- GEWERKT MET DRAAITABELFUNCTIE-)

Enkele screenshots om de verwerking aan te tonen (tabel met 310 rijen is te groot om in zijn totaliteit te tonen).

Resultatenvoorbeeld voor respondent ID 1 t.e.m. 18

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
	ID	V_1 Leeftijd	V_2.1 Waarom koos u voor CCHA	V_2.2 Waarom koos u voor CCHA	V_2.3 Waarom koos u voor CCHA	V_2.4 Waarom koos u voor CCHA	V_2.5 Waarom koos u voor CCHA	V_3 Vindt u de bewegwijzerin g goed in CCHA? (n/d zalen, kassa, vestiaire, wc's, Theatercafé)	V_4.1 Hoe wordt u het liefst op de hoogte gebracht over het programma- aanbod van CCHA? ccha.be	V_4.2 Hoe wordt u het liefst op de hoogte gebracht over het programma- aanbod van CCHA? Flyer/folder	V_4.3 Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden over het programma- aanbod van CCHA? Programmabroc- hure	V_4.4 Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden over het programma- aanbod van CCHA? Nieuwsbrief	V_4.5 Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden over het programma- aanbod van CCHA? Maandblad	V_4.6 Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden over het programma- aanbod van CCHA? Vriend/kennis	V_4.7 Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden over het programma- aanbod van CCHA? Pers/media	V_4.8 Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden over het programma- aanbod van CCHA? Website derden	V_4.9 Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden over het programma- aanbod van CCHA? FB
1																	
2	1	5	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
3	2	5	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0
4	3	4	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0
5	4	6	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
6	5	4	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
7	6	7	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
8	7	6	1	1	0	0	9	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
9	8	6	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
10	9	5	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
11	10	7	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
12	11	6	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
13	12	7	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
14	13	7	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
15	14	6	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
16	15	7	1	0	0	0	0	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0
17	16	7	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
18	17	7	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0

V_20.8 Welke van de volgende genres zou u liever nog meer zien in het CCHA- aanbod? Rockconcer ten	V_20.9 Welke van de volgende genres zou u liever nog meer zien in het CCHA- aanbod? Wereldmuzi ek	V_20.10 Welke van de volgende genres zou u liever nog meer zien in het CCHA- aanbod? Musical/circ us	V_20.11 Welke van de volgende genres zou u liever nog meer zien in het CCHA- aanbod? Comedy/ca baret	V_20.12 Welke van de volgende genres zou u liever nog meer zien in het CCHA- aanbod? Tentoonstel lingen	Suggesties
0	0	0	0	0	
1	0	0	0	0	
1	0	1	1	1	Meer beenruimte/ vraag 17 info bij Jazz cultuurplatform
0	0	0	1	0	
0	0	0	0	0	
0	0	1	0	1	Vraag 17 info bij vorig concert Jan Middelheim
0	1	0	0	0	Vraag 17 info programmaboekje vraag 19 nee: graag meer concerten
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	1	Meer parking nodig vraag 17 info door pers, website
0	0	0	1	0	Meer parking
0	0	0	0	0	Sommige zetels worden meer gebruikt dan andere, deze zakken door
0	0	0	0	0	Meer parking nodig
0	1	0	0	0	
0	0	0	0	0	
0	1	0	1	0	
0	0	0	1	0	
0	0	0	1	0	Betere zetels, betere parking