

INLEIDING

Stichting Stap is een organisatie voor Kunstbeleid en -management en is verbonden aan de Universiteit Utrecht. Het doel van STAP is studenten inzicht te verschaffen in alle facetten van het kunstenveld en daartoe organiseert Stap allerlei activiteiten.

In de periode februari tot juni organiseerde Stichting Stap in de Senaatszaal van het Academiegebouw van de Universiteit Utrecht een lezingencyclus met als overkoepelend thema "*Kunsten en Marketing*". Tijdens deze lezingen stond telkens het marketingbeleid van een groot cultureel evenement of een culturele instelling centraal.

In een vijftal lezingen kwamen achtereenvolgens de kunstdisciplines Letteren, Beeldende Kunst, Film, Theater en Muziek aan bod. De cyclus was als volgt opgebouwd:

- do. 18 februari 1993: **De Nacht van de Poëzie**

sprekers: Anneke v. Dijk, hoofd programma coördinatie Vredenburg
Matthieu Heinrichs, hoofd marketing-afdeling Vredenburg

- do. 11 maart 1993: **Stichting Museumjaarkaart**

spreker: Dominique Hamerlijncx, voormalig directeur Stichting Museum Jaarkaart

- do. 15 april 1993: **Stichting Holland Film Promotion**

spreker: Fred de Haas, directeur Stichting Holland Film Promotion

- di. 11 mei 1993: **Het Theater Festival**

spreker: Arthur Sonnen, directeur Theater Festival

- di. 25 juni 1993: **Polydor Nederland BV**

spreker: Kees van Weijen, algemeen manager Polydor Nederland BV

In deze bundel is van elk van deze lezingen een korte samenvatting opgenomen.

Deze uitgave werd mede mogelijk gemaakt door:

ANNEKE VAN DIJK**MATTHIEU HEINRICHS**

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

DEEL I: ANNEKE VAN DIJK**Ontstaansgeschiedenis van de Nacht van de Poëzie**

In de jaren zeventig vond in België (Kortrijk en Brussel) de eerste Nacht van de Poëzie plaats. De initiator was Guido Lauwaart die de Nacht als particulier organiseerde. Hij had revolutionaire opvattingen die hij in praktijk bracht. Zo was bijvoorbeeld de toegangsprijs vrij met als gevolg dat de opbrengsten ver achter bleven bij de kosten. Aangezien de financiële risico's te groot werden besloot Guido Lauwaart de Nacht niet meer particulier te organiseren.

In het voorjaar van 1980 was Vredenburg op zoek naar vernieuwing en vroeg Guido Lauwaart de Nacht van de Poëzie in Utrecht te organiseren. Zo kwam het dat op 23 november 1980 de eerste Nacht van de Poëzie plaatsvond.

Deze eerste Nacht maakte deel uit van de Belgische Tiendaagse. Vredenburg organiseerde namelijk tijdens de viering van de 150 jarige onafhankelijkheid van België een culturele tiendaagse waarin de meest uiteenlopende Belgische kunstenaars aan bod kwamen.

De eerste Nacht van de Poëzie werd naast Guido Lauwaart gepresenteerd door Freek de Jonge. Achteraf bleek hij als presentator niet geschikt aangezien hij de avond teveel naar zichzelf toehaalde door zijn persoonlijkheid en manier van optreden. Het werd een chaotische avond waar het organiserende team meteen veel van leerde. Zo bleek de persoonlijkheid van de presentatoren van zeer groot belang.

Toch was deze eerste Nacht een succes en was het duidelijk dat de formule van de Nacht van de Poëzie was aangeslagen bij het publiek en voor herhaling vatbaar was. Geert Lubberhuizen werd benaderd om samen met Guido Lauwaart de volgende Nacht te presenteren. Het team dat toen de 'denktank' vormde achter de Nacht van de Poëzie bestond uit Peter Smits, Guido Lauwaart, Geert Lubberhuizen en Anneke van Dijk.

Wanneer Peter Smits en Guido Lauwaart zich terugtrekken uit de organisatie komt Piet Piryns (redacteur Vrij Nederland) daarvoor in de plaats. Na de dood van Geert Lubberhuizen moesten ze opnieuw een nieuwe presentator vinden. De keus viel op Ed Leeftang, dichter en leraar Nederlands.

Tot op vandaag is dit het organiserende team achter de jaarlijks terugkerende Nacht van de Poëzie. Piet Piryns en Ed Leeftang presenteren de dichters en leiden ze in bij het publiek waarbij ze de unieke eigenschappen van de dichters benadrukken. Deze presentatie vraagt om een heel persoonlijke benadering en stelt alle betrokkenen op hun gemak.

Doel en opzet van de Nacht van de Poëzie

Het doel van de Nacht van de Poëzie bestaat eruit Nederlandstalige poëzie uit Nederland en Vlaanderen te laten presenteren door de dichters zelf. Kwaliteit en vernieuwing vormen de uitgangspunten van de Nacht van de Poëzie.

Twee vaste onderdelen van de Nacht zijn de entr'act en de uitgevermarkt. Aangezien originaliteit en een poetisch karakter van de entr'act vereist zijn, maakt dit het tot een moeilijk onderdeel. De duur van de entr'act is ongeveer 20 minuten, de act moet impact hebben en technisch makkelijk uitvoerbaar zijn.

De uitgevermarkt bestaat uit één grote en een aantal kleinere uitgeverstands. In de grote uitgeverstand zijn alle grote uitgeverijen vertegenwoordigd. De belangstelling van de uitgeverijen voor deze uitgevermarkt is elk jaar erg groot.

Werkwijze

Elk teamlid informeert en oriënteert zich tijdens de voorbereiding op eigen wijze door middel van kranten, literaire bladen en contacten in de literaire wereld. De middelgrote en grote uitgeverijen fungeren als een soort zeef voor de keuze tot uitnodigen van een dichter. Ook dichters die bij kleine uitgeverijen publiceren kunnen uitgenodigd worden als ze van goede kwaliteit zijn.

Onbewust houdt het team zich met marketing bezig. Zij vragen zich namelijk bij het samenstellen van de Nacht van de Poëzie automatisch af of de dichters aanslaan bij het publiek en hun werk goed kunnen voordragen. Verder moeten er voldoende vrouwen en Vlaamse auteurs uitgenodigd worden.

Daarnaast is de variatie van het voor te dragen werk erg belangrijk en moet de mix van bekende, beroemde en debuterende dichters in aantal in de juiste verhouding met elkaar staan. Ook worden steeds vernieuwende elementen in de Nacht nagestreefd. Zo hebben bijvoorbeeld dit jaar Felix Rottenberg en Hans van Mierlo hun favoriete poëzie voorgedragen.

Publiek

Het publiek bestaat voornamelijk uit een intellectuele groep van NRC en Volkskrant lezers. Elk jaar verschijnt er in de Volkskrant een bon waarmee het publiek zich kan inschrijven. Opvallend is dat er geen vergrijzing plaats vindt onder het publiek, alle leeftijden boven de 20 jaar zijn aanwezig.

DEEL II: MATTIEU HEINRICHS

Marketing geschiedenis van Vredenburg

Marketing voor concertzalen en culturele instellingen is nog maar 10 jaar oud. Daarvoor was marketing taboe: je informeerde en deed aan voorlichting maar hield je niet bezig met het maken van reclame. In het begin van de jaren '80 komen er veranderende signalen uit Amsterdam wanneer het Uit-bureau wordt opgericht; zij gaan marketing bedrijven.

Een belangrijke ontwikkeling in die tijd was dat de overheid zich steeds meer terug trok en de subsidie-kranen dicht draaide. Er ontstond een noodzaak om na te denken hoe het hoofd boven water te houden.

1985 is het jaar van de ommekeer voor Vredenburg, het produkt veranderde namelijk ingrijpend. Het Utrechts Symphonie Orkest werd opgeheven en andere orkesten (Residentie Orkest, Concertgebouw Orkest, Rotterdams Philharmonisch Orkest) kwamen daarvoor in de plaats. Het produkt veranderde en er ontstonden nieuwe kansen maar hoe houd je je markt vast? Er moest nu een nieuw produkt verkocht worden. Sinds die tijd is er sprake van een marketingbeleid op Vredenburg. Matthieu Heinrichs heeft zich de marketing-kennis eigen gemaakt door middel van zelfstudie.

Rapport "marketing mits"

De aanbevelingen uit het rapport "marketing mits" zijn nu de werkelijkheid geworden wat betreft het denken over marketing bij Vredenburg:

- * marketing is een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering
- * marketing is een persoonlijke missie van de directeur of zijn plaatsvervanger
- * opleiding is noodzakelijk op management- en marketing gebied
- * marketing is gebaseerd op een toekomstvisie
- * marketing naar buiten is gekoppeld aan communicatie binnen de instelling, iedereen moet doordrongen zijn van het belang er van
- * ga in de leer bij collega's in binnen- en buitenland, collegiaal overleg is waardevol
- * sta open voor veranderingen: nieuwe prioriteiten, nieuwe kansen
- * marketing is niet meer en niet minder dan een vorm van doelbewust en systematisch handelen

Marketing van de Nacht van de Poëzie

Een definitie van marketing luidt als volgt: Marketing is gestructureerd denken en planmatig handelen om zoveel mogelijk mensen over te halen van een bepaald produkt te genieten. Zodanig dat klanten terug komen. Hierbij moet

er niet uitgegaan worden van de verkoopargumenten maar van de aankoopargumenten, je moet uitgaan van de klant.

Het is van belang dat de marketing-activiteiten passen in het gehele beleid van de organisatie. De marketing van de Nacht van de Poëzie wordt hieronder behandeld aan de hand van de 5 P's.

Produkt

In het geval van de Nacht van de Poëzie moeten er bij de samenstelling van het produkt vier marktsegmenten in de gaten gehouden worden, te weten: het publiek, de dichters, de intellectuele wereld en de presentatoren.

Voor een podiumbedrijf als Vredenburg is niet alleen het publiek van belang maar juist ook de dichters. Vredenburg is een culturele instelling en wil recht doen aan de stand van de nederlandse poëzie. Daarnaast moeten de normen van de intellectuele wereld niet genegeerd worden, men moet zich afvragen wat het consumptie gedrag van het publiek is, men wil ontspannen, lachen en een fijne avond hebben. De aankoopargumenten worden gevormd door zowel het publiek als de dichters. De dichter staat echter voorop. De presentatoren maken onderdeel uit van het artistieke geweten van de nacht.

Plaats

Vredenburg ligt centraal in Nederland op een knooppunt van autowegen en openbaar vervoer. Verder bestaat er goede mogelijkheid om te parkeren. Deze combinatie maakt dat deze "P" dominant is binnen de andere P's en benadrukt moet worden. Vredenburg noemt zichzelf dan ook "Nederlands best bereikbare concertzaal".

Prijs

Een toegangskaartje voor de Nacht van de Poëzie kost fl.40,-. De politiek van Vredenburg is om een redelijke prijs te vragen. In de prijs ligt iets van het gewicht van het evenement, je moet niet ondervragen en ook niet teveel vragen. Om de prijs te bepalen wordt er gekeken naar de gevoerde prijzen van andere concertzalen, daarnaast speelt de eigen ervaring een rol.

Promotie

De promotie van de Nacht van de Poëzie is nooit een probleem, de kaartverkoop loopt immers altijd zeer goed. De promotie bestaat uit twee onderdelen: publiciteit en reclame. Een actief publiciteitsbeleid voor

de Nacht is, gezien de populariteit van het evenement, niet nodig. De publiciteitsactie die gevoerd wordt begint met het plaatsen van inschrijvingsbonnen in de Volkskrant. Deze bonnen doen zelf hun werk en de kaarten zijn altijd snel uitverkocht. In de praktijk blijkt dat zes weken voor aanvang van de Nacht de kaarten al zijn uitverkocht. De media melden zich vanzelf om een artikel aan de Nacht te wijden. Dit alles noemen we Free Publicity. Deze gang van zaken is uniek voor de Nacht van de Poëzie en niet algemeen geldend voor andere evenementen, daarvoor worden meer publiciteitsinspanningen gedaan.

Wat betreft de reclame moet de vraag gesteld worden wie de doelgroep is, hoe die bereikt moet worden en hoe groot het budget daarvoor is. De reclame van Vredenburg is in het algemeen gebaseerd op de direct mailing, daar het het meest effectieve reclamemiddel is. Voor de direct mail moet er een goed adressenbestand opgebouwd worden.

Voor de reclame van de Nacht wordt er echter geen gebruik gemaakt van de direct mailing. Dit is niet nodig omdat de Volkskrant met de inschrijvingsbonnen zijn werk doet. Er worden wel een folder en een affiche gemaakt, wat wordt gezien als een investering in de toekomst van de Nacht. Men moet immers weten wat de Nacht voor een evenement is. Om het niveau en de allure van de Nacht te ondersteunen wordt elk jaar een gelegenheidsbundel uitgegeven.

Personeel

Deze "P" moet niet onderschat worden aangezien het de andere P's kan ondermijnen. Bijvoorbeeld een onvriendelijke telefoniste is al funest. Het personeel maakt onderdeel uit van het verkopen van het produkt. Hier moeten alle medewerkers van doordrongen zijn. Het is belangrijk dat je als organisatie goed voor je personeel zorgt en ze goed informeert.

Conclusie

Vredenburg opereert momenteel succesvol met een planmatige en gestructureerde beleidsvoering. De concurrentie in de uitgaanswereld is echter groot, Vredenburg moet daarbinnen zien op te vallen en de gunst van de koper te winnen. Een weloverwogen marketing-aanpak biedt weliswaar geen garantie voor succes maar kan wel veel van de problemen die voortvloeien uit de onzekerheid die de culturele markt regeren, tot een aanvaardbaar minimum reduceren. Ook wel: eerst denken, dan doen en onmiddellijk weer denken.

AANBEVOLEN LITERATUUR

- ♦ van de Reijden/de Leeuw, **Marketing mits**, WVC, Rijswijk 1989
- ♦ D. Hendriks, **Promotie-instrumenten in de culturele sector**, in: Handboek management kunst en cultuur, Samsom 1990
- ♦ D Newman, **Subscribe now!**, Theatre Communications Group, INC, New York 1977

DOMINIQUE HAMERLIJNCK

In 1981 is de Stichting Museumjaarkaart (SMJ) opgericht met als doel het stroomlijnen van de vele verschillende kortingsregelingen die er tot dan toe bestonden op het gebied van musea. Door het invoeren van één universele kortingskaart moest de drempel voor museumbezoek geslecht worden.

De doelstelling van SMJ was tweeledig:

- 1: het bevorderen van museumbezoek in Nederland door de museumjaarkaart
- 2: het voeren van algemene publiciteit voor Nederlandse musea.

De doelgroep van SMJ omvat alle Nederlanders.

De doelstellingen van SJM bleken echter moeilijk gehaald te kunnen worden. Het museum bleef bezocht worden door het publiek dat reeds naar musea ging. Er was geen sprake van een nieuw publiek voor de musea. Wel ontstond er inzicht in het profiel van de museumbezoeker. Deze informatie is van grote waarde voor de verdere activiteiten van SMJ.

Samenwerking met de Rabobank

Eind oktober 1990 kwam een samenwerking tot stand met de Rabobank. Deze bank was op zoek naar een nieuwe activiteit, ter aanvulling van het bestaande communicatiepakket naar de rekeninghouders toe. De gratis verstrekking van een Museumjaarkaart bleek een geschikte mogelijkheid. Op dit moment zijn er zo'n 2½ miljoen kaarten verspreid onder Europas-houders van de Rabobank.

De keuze van SMJ om juist met de Rabobank in zee te gaan kan als volgt worden verklaard. De Rabobank heeft voornamelijk klanten die niet passen in het huidige profiel van "de museumbezoeker". Men zou kunnen zeggen dat de maatschappelijke positie van de Rabo-klant iets lager is dan die van de ABN/AMRO klant. Eerstgenoemde komt minder vaak, of zelfs nooit, in een museum. De overeenkomst met de Rabobank sluit daarom goed aan bij de drempelverlagende doelstelling van SMJ.

Het Nationaal Museumweekend

De belangrijkste activiteit van de SMJ is het jaarlijks terugkerende Nationaal Museumweekend. Vanuit de marketinggedachte kan men de SMJ-activiteit "Nationaal Museumweekend" aanduiden als een marketingmiddel om de doelstellingen van SMJ te bereiken.

De dertiende editie van dit evenement vindt in 1993 plaats op 17 en 18 april. Dit jaar doen meer dan 400 musea mee aan het weekend.

Het Nationaal Museumweekend in vogelvlucht aan de hand van de 4 P's van de klassieke marketing:

Produkt: een museum met een leuke activiteit.

Prijs: gratis entree/ gereduceerd tarief.

Promotie: free publicity/ affichecampagne/ mond-^{etc}op-mond-reclame.

Plaats: alle aangesloten musea.

Oorspronkelijk begonnen als initiatief van het Openbaar Kunstbezit, werd het Nationaal Museumweekend ondergebracht bij de SMJ. De doelstellingen van enerzijds de SMJ en anderzijds het Nationaal Museumweekend (te weten: het overhalen van het publiek tot het bezoeken van een museum) kwamen uitstekend overeen.

Het weekend is opgestart vanuit de gedachte een "open deur"-dag voor musea te houden. Musea zijn echter altijd geopend, dus moest er door allerlei neven-activiteiten in de musea zelf een extra prikkel uitgaan die tot bezoek zou kunnen leiden. De overwegingen om tot het aanbieden van de neven-activiteiten over te gaan waren de volgende:

- Gratis entree in musea tijdens het weekend bleek onvoldoende te stimuleren tot daadwerkelijk bezoek
- De neven-activiteiten boden een uitstekende gelegenheid om af te rekenen met het stoffige imago van musea

Voorbeelden van neven-activiteiten zijn:

- het vermaken van kinderen in het museum door clowns
- een kijkje achter de schermen van het museumbedrijf
- verzamelmarkten (zie kopje: Thema).

De neven-activiteiten dragen bij om de latente behoefte aan museumbezoek te stimuleren en vormen een mogelijkheid tot het verkopen van een uitstapje voor het hele gezin.

Na een aantal jaren werden de doelstellingen van de SMJ uitgebreid met de doelstelling: "bezoek eens een musea bij u in de buurt". Dit zou voornamelijk het bezoek aan de kleinere musea moeten stimuleren en ook de frequente museumbezoeker naar lokale musea kunnen lokken.

Door het succes van het weekend (tijdens het weekend bezoeken rond de 750.000-

1.000.000 mensen een museum) moest de invulling aangepast worden. De musea moesten namelijk extra kosten maken voor het ontvangen van zulke grote aantallen bezoekers, terwijl de entree gratis moest zijn. Per saldo kostte het weekend de musea dus alleen maar geld.

Ook musea worden de laatste jaren gedwongen om te zoeken naar eigen inkomsten. SMJ bood de musea daarom de keuze om ofwel de entree gratis te houden, ofwel neven-activiteiten te organiseren. In het laatste geval mocht er wel een toegangsprijs worden geheven.

Het element "gratis bezoek" verdween dus uit de publiciteitscampagne, wat de marketing er niet makkelijker op maakte. Er ontbrak een sterke "kreet".

Free publicity

Free publicity (FP) rondom een evenement heeft een grotere impact dan het plaatsen van advertenties in geselecteerde media. Redactionele- en achtergrondartikelen worden beter gelezen een advertentie, die geplaatst is op de vaak toch al overvolle pagina's met advertenties voor kunstinstanties. Het genereren van FP heeft bij SMJ dan ook een hoge prioriteit, waarmee al in januari een aanvang wordt gemaakt door het versturen van persberichten.

Waarom zijn er zoveel mogelijkheden voor FP voor het Weekend?

- ondersteuning van museumbezoek door media heeft een positieve uitstraling op het medium zelf
- musea zijn de laatste jaren erg in trek (het bezoekersaantal steeg van 11 miljoen in '80 naar 20 miljoen in '90)
- media zijn zeer geïnteresseerd in het geven van uitgaanstips aan hun lezers.

FP is voor SMJ, die met een beperkt publiciteitsbudget werkt, een uitstekende mogelijkheid om te communiceren met de doelgroep. Verder is de FP er op gericht om "zichzelf creërende publiciteit" te produceren.

In dit kader past ook het gestructureerd geven van interviews. Per dag wordt afgesproken welke musea tijdens interviews genoemd gaan worden, zodat er nooit kan worden gezegd dat bepaalde musea "voorgetrokken" worden in de publiciteitscampagne.

Thema

Het Nationaal Museumweekend 1992 had voor het eerst een thema. Het thema was toen: "In zo'n weekend valt heel wat te ontdekken". Dit thema werd consequent doorgevoerd in de succesvolle TV-spots.

Zo'n gezamenlijk thema bleek zeer voordelig. Musea waren makkelijker te enthousiasmeren voor deelname aan het weekend. Door een overkoepelend thema

nam men immers een groot deel van de invulling van het weekend uit handen van de musea, waardoor deze zelf minder hoefden te doen.

Uit marketingoogpunt bood het uitroepen van een thema een uitstekende vervanging voor het wegvallen van het "gratis entree" element uit de voorgaande weekenden.

Ook voor het komende weekend is er weer een thema, ditmaal "Verzamelen". Het thema zal op de publiciteitsdragers terug te vinden zijn (bijvoorbeeld in de zogenaamde Mupi's, de billboards bij bus- en tramhaltes). Een groot bijkomend voordeel van een thema als "Verzamelen" is de mogelijkheden die dit biedt bij de invulling van neven-activiteiten.

FRED DE HAAS

De stichting Holland Film Promotion is in het leven geroepen ter promotie en verspreiding van de Nederlandse film in het buitenland.

In de jaren zeventig bestond er bij veel Nederlandse filmproducenten, wegens behaalde successen, de behoefte om gemeenschappelijk op te treden in het buitenland. De bioscoopbond was in die jaren nog een machtig kartel en men had fondsen beschikbaar om aan de wensen van de producenten tegemoet te komen. Dat resulteerde in het opzetten van een stand op de filmmarkt in Cannes, in samenwerking met de Rijksvoorlichtingsdienst en het Cinecentrum. De stand had tot doel een centraal punt te zijn voor filmproducenten en informatie te verstrekken in de vorm van folders e.d.

Twee jaar daarna heeft het Cinecentrum afgehaakt omdat het een facilitair bedrijf was dat geen directe binding had met de speelfilm en de speelfilmproductie. De Rijksvoorlichtingsdienst ging echter wel door.

In de loop der jaren gebeurde er weinig. In 1985 besloot WVC een stichting op te richten die met behulp van subsidie de taken op filmgebied van het ministerie zou kunnen overnemen. Deze bestonden uit:

1. Het verstrekken van filmkopiën aan grote internationale filmfestivals.
2. Het beschikbaar stellen van reisbeurzen voor filmmakers.
3. Het verspreiden van informatie over de film in het buitenland.

Eind 1990 lagen er plannen op tafel voor een stichting ter promotie van de Nederlandse film in het buitenland. Deze stichting had tot doel de taak van film promotie van WVC over te nemen, en die te combineren met de taken van de RVD.

In 1991 werd deze stichting opgericht met de naam Holland Film Promotion (HFP). Zij werd gesubsidieerd door WVC. Deze stichting probeert films van diverse genres vertoond te krijgen op vele buitenlandse filmfestivals. De belangrijkste doelstelling was echter om een centraal informatiepunt te worden voor de film.

Er zijn een aantal instrumenten om de doelstellingen te realiseren. Het is belangrijk om deel te nemen aan filmfestivals, aanwezig te zijn op filmevenementen en er moet veel tijd worden gestoken in de publiciteit.

Wat betreft de filmfestivals werkte WVC met een a-lijst, waarin 85 festivals waren opgenomen. Voor deelname aan één van die festivals werd een filmkopie aangekocht, ondertiteld en op kosten van WVC opgestuurd.

HFP is begonnen met een lobby bij de festivals van de a-lijst om films vertoond te krijgen in de hoofdprogramma's van deze festivals. Dat betekende dat iemand van HFP de festivals moest gaan bezoeken om een directer contact op

te bouwen. Er werd geprobeerd om een speciale sectie met specifieke Nederlandse films aan de festivals te koppelen. Sommige festivals waren daarin zeer geïnteresseerd.

Naast de festivals heeft HFP mogelijkheden voor eigen initiatieven en presentaties in het buitenland. Budgettair kost dit echter te veel omdat er veel geld uitgegeven moet worden aan extra folders, filmkopiën, recepties, reiskosten etc.

Daarnaast kan onder de paraplu van een cultureel verdrag van Nederland met andere landen veel gedaan worden met weinig geld. Een cultureel verdrag creëert ruimte voor WVC en met name het Ministerie van Buitenlandse Zaken om geld vrij te maken voor een bepaalde manifestatie. Een goed voorbeeld van een initiatief in het kader van een cultureel verdrag met India was het initiatief om een filmweek door India te laten reizen. Omgekeerd is er in Amsterdam nu een India-filmmanifestatie.

Ook is in het kader van het culturele verdrag een EEG festival opgezet. Elk land dat meedoet levert twee films.

Nog een vorm van presentatie is het samenstellen van speciale programma's. In St. Petersburg heeft HFP meegedaan aan een experimenteel documentairefestival. HFP was gevraagd om Nederlandse documentaires over een bepaald thema te tonen. Dit thema was vastgesteld door een werkgroep bestaande uit deskundigen op het gebied van documentaires. De naam werd "Mitte Dutch" met films uit de periode 1910-1990 die in negen programma's waren samengevoegd.

Ook voor "Expo 1992" zijn er een aantal films ondertiteld op kosten van WVC. Na de Expo kunnen deze films nog een keer gebruikt worden in Zuid-Amerika. Hiermee is een nieuwe afzetmarkt aangeboord.

Ook is het van belang om samen te werken met Cinematheken en filmmusea omdat het voor HFP weer een kans is om de Nederlandse films vertoond te krijgen. Voor de Cinematheken en Filmmusea is dit een vorm van presentatie. Ook deze samenwerking hoeft niet veel geld te kosten.

De belangrijkste filmmarkten zijn die van Cannes en Berlijn, die beide gekoppeld zijn aan een filmfestival. Voordeel is dat deze festivals zeer bekend zijn bij het publiek zodat HFP alleen al door aanwezig te zijn veel vliegen tegelijk vangt.

Filmproducenten gaan vaak samen op zoek naar een agent die hun film kan kopen of verkopen. In dit geval is het handig om videofaciliteiten op de stand te hebben. HFP heeft daarvoor 60 tot 80 films op video gezet. Daarnaast is het belangrijk om in de stand veel informatie te hebben over de films.

Bovendien is het belangrijk om als stand een soort communicatiepunt te zijn voor organisatoren van andere filmfestivals en specifiek voor alle Nederlanders. Een belangrijk onderdeel van de presentatie in Berlijn is een lunch en in Cannes een party voor alle buitenlandse relaties.

De publiciteit is zeer uitgebreid:

1. Informatiemateriaal over de films verstrekken in de vorm van leaflets, video's, folders in het Engels en Frans etc.
2. Het plaatsen van advertenties ten tijde van festivals waarin de dagelijkse screenings worden aangekondigd.
3. Regelmatig contact onderhouden met de Nederlandse vakbladen over de nieuwste ontwikkelingen in Nederland.
4. Het uitbrengen van zelfgemaakte publiciteit in de vorm van een gids met alle agenten, "Dutch Film Guide" en een boek met een overzicht van de films van het afgelopen jaar, "Dutch Film".
5. Het verspreiden van een nieuwsbrief naar producenten.

HFP draagt bij aan de stroom van films van binnen- en naar het buitenland die steeds beter op gang komt.

Budgetten

Het personeel van HFP bestaat uit een directeur die leiding geeft aan het bureau, contacten onderhoudt met festivalorganisaties en die op deze festivals veel aanwezig is voor overleg met producenten en filmmakers. Natuurlijk is de lobby ook belangrijk.

Daarnaast is er een bureaumedewerker die verantwoordelijk is voor de distributie.

Het totale budget omvat 1,1 miljoen dat als volgt is opgebouwd:

1. FL 950.000 van WVC.
2. FL 160.000 van het Produktiefonds. Meer dan de helft daarvan gaat op aan de produktie van folders. De rest wordt gebruikt voor exportbevordering.
3. FL 30.000 van speelfilmproducenten. Dat is een bijdrage die de filmproducenten moeten afstaan aan het Produktiefonds.
4. FL 25.000 in nature als bijdrage van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (dit ministerie zorgt o.a. voor het transport).

Enkele uitgaven van HFP:

1. Aankoop van kopie van een film.

A. Speelfilmkopie	4.500
B. Vertaling	1.500
C. Ondertiteling	4.000
Totaal	10.000

2. Reizen 80.000
3. Transport 150.000
4. Publiciteit 120.000
5. Speciale presentaties 150.000
6. Filmmarkten 135.000
7. Overige 265.000

Alles bij elkaar is dat 1,1 miljoen gulden. Dit is eigenlijk te weinig. Het is moeilijk om sponsors te krijgen omdat je erg kort in een bepaald land bezig bent.

Toekomstplannen

HFP is eigenlijk slachtoffer geworden van haar eigen succes. Ze is te groot geworden voor de huidige personeelsbezetting. Bovendien is de a-lijst slecht gedefinieerd in bepaalde genres (mede omdat er nog te veel festivals opstaan die niet meer interessant zijn). De lijst moet veranderd worden en de films waarmee HFP naar het buitenland wil, moeten stringenter geselecteerd worden. Daarnaast moet er een voorselectie worden verricht waarbij gekeken wordt of de film voor de markt geschikt is. Deze selectie gebeurt door HFP samen met een commissie of een persoon uit het Produktiefonds. Dat gebeurt op grond van de ervaring van de betrokken personen en het netwerk dat deze mensen hebben opgebouwd. Het is dus niet zo dat de selectie uitsluitend gebeurt op basis van de a-lijst.

De belangrijkste festivals selecteren naar genre. De films die geselecteerd worden krijgen een voorkeursbehandeling.

Zodoende moet er marktgerichter gewerkt worden en moet men betere selectieprocedures hanteren.

Ontstaansgeschiedenis Theaterfestival

Na zijn studie theaterwetenschappen is Arthur Sonnen onder andere jarenlang werkzaam geweest bij het Holland Festival. In eerste instantie voor de productie en organisatie, vervolgens voor de toneelprogrammering. Naast zijn werkzaamheden bij dit festival gaf (en geeft nu nog steeds) Arthur Sonnen ook les op de toneelacademie te Maastricht.

Omdat hij op zijn buitenlandse reizen steeds overtuigder raakte van de kwaliteit van het Nederlands toneel, maar moest vaststellen dat dit noch in het binnenland noch in het buitenland bekend was startte hij het Theaterfestival.

Opzet Theaterfestival

Het uitgangspunt van dit festival is om interessante voorstellingen van het afgelopen seizoen nog eens onder de aandacht te brengen zodat er een soort evaluatie kan ontstaan van het oude seizoen en een inspiratie voor het nieuwe seizoen. Dit gebeurt in het voorstellingen programma.

Daarnaast wordt er ook altijd een parallelprogramma gemaakt dat bestaat uit tentoonstellingen, seminars, films, presentaties etc. In het parallelprogramma wordt ieder jaar aandacht geschonken aan een schrijver, een theaterberoep, readings van nieuwe stukken, discussies na de voorstellingen en een beleidsonderwerp. Eén van de doelstellingen van dit nevenprogramma is om de communicatie tussen beleidmakers en beleidsuitvoerders te bevorderen. Daarnaast worden er op het festival de jaarlijkse theaterprijzen uitgereikt.

In het algemeen verloopt het opzetten en realiseren van dergelijke manifestaties door de jaren heen volgens een bepaalde cyclus. Dit constateert Arthur Sonnen aan de hand van eigen ervaringen en ervaringen van anderen.

1e jaar: Dit jaar is altijd een succes omdat iedereen wil meewerken.

2e jaar: Is een rampjaar. Iedereen die gratis zijn medewerking verleende aan het eerste festival moet ineens betaald worden.

3e jaar: Ontstaan er problemen. Partners willen het karakter van het festival veranderen, en maken problemen over voor de hand liggende zaken om hun zin door te kunnen drijven. Daarnaast ontstaan er meestal problemen binnen het bestuur.

4e, 5e, 6e jaar: Brengt vaak een reorganisatie met zich mee. Dan is de tijd rijp om een nieuw idee te lanceren. Arthur Sonnen heeft toen voorgesteld om ook een festival in België te organiseren. Dit is uiteindelijk gerealiseerd tegen een kleine verhoging van de totale kosten (de basiskosten bleven immers gelijk).

7e jaar: Dan ben je een instituut en in het hele land bekend. Helaas kwam WVC met de mededeling in het kunstenplan dat er voor het festival in de toekomst minder geld beschikbaar is.

Marketing

Marketing is zowel eenvoudig als ingewikkeld: eenvoudig omdat een goed produkt zichzelf wel verkoopt en ingewikkeld omdat je niet voor 100% kunt bepalen waarom mensen wel of niet iets bezoeken. Daar komt nog bij dat, in tegenstelling tot dans en muziek, toneel minder toegankelijk is, aangezien het een actieve houding van de toeschouwer vraagt. Het enige dat het Theaterfestival kan doen is differentiëren en zich richten op al bestaande publieksgroepen. Mensen die al gaan kun je makkelijker motiveren om nog meer te gaan.

Het festivalpubliek bestaat uit 4 groepen:

1. de gewone toneelliefhebbers;
2. het festivalpubliek;
3. mensen die vinden dat ze toneel gezien moeten hebben om mee te kunnen praten. Vaak bepalen ze hun keuze aan de hand van recensies. Dit is een zeer interessante groep om te motiveren;
4. de 'inhalers'. Zij gaan regelmatig naar toneelvoorstellingen en komen naar het festival om voorstellingen te zien die ze in de loop van het seizoen gemist hebben.

Het is het erg belangrijk om geld te stoppen in publieksonderzoek zodat je je eigen publiek leert kennen. Over het algemeen komt het publiek tegenwoordig vanzelf naar het theaterfestival, mede dankzij de publiciteit die gericht was/is op landelijke naamsbekendheid.

Marketingtips

Voor de marketing enkele tips:

1. Geef het publiek het gevoel dat het jammer is als ze het festival missen. Mensen die moeten "lijden" voor een kaartje komen volgend jaar zeker terug.
2. Geef de deelnemers het idee dat het belangrijk is op te treden. Bijvoorbeeld Dommelsch bier heeft een theaterprijs ingesteld van 50.000 gulden. Deze prijs is erg populair onder veel toneelgezelschappen. Zij doen grote moeite om op het theaterfestival op te treden om deze prijs te kunnen winnen.

Publiciteit

1. Herkenbaarheid is zeer belangrijk:
 - a. houdt vast aan één huisstijl en verander deze niet steeds, dat kost te veel tijd en geld;
 - b. alle affiches, posters etc. volgens één beeldontwerp. Deze zijn je handelsmerk, maak ze dus ook leesbaar;
 - c. duidelijke lijn in reserveringsregels en aanvangstijden;
 - d. vorm als bedrijf één stem naar buiten toe, laat als leidinggevende nooit een tekst ongezien de deur uit gaan;
 - e. schrijf zelf de persberichten zodat er niet veel aan veranderd hoeft te worden en ze zo overgenomen kunnen worden in de kranten.
2. Affiches geven bekendheid, maar leveren weinig publiek op, om dat te bereiken moet er meer gebeuren:
 - a. breng voorstellingen van hoge kwaliteit;
 - b. zorg voor een plek waar men elkaar kan ontmoeten.
 - c. "verkoop" de zaken. Geef het publiek naast de voorstelling gratis toegang tot nevenactiviteiten;
 - d. liefdevolle begeleiding niet alleen van het publiek maar ook van de artiesten.

Enkele managementprincipes

Arthur Sonnen noemde tien belangrijke managementprincipes voor de realisatie van een groot evenement als het Theaterfestival. Deze principes kunnen een houvast zijn bij het succesvol verwezenlijken van ideeën:

1. "Find the lunatic". Zoek iemand die zo gek is om zijn tijd en gezondheid in te steken.
2. Zoek een vergeten groep die graag mee wil werken, zodat ook zij in de publiciteit komen. In het geval van het theaterfestival waren dat de toneeljournalisten.
3. Zorg dat je de pers aan jouw kant krijgt en dat je in de krant verschijnt.
4. Laat altijd onderzoek verrichten, waarmee je je beleid kunt onderbouwen. Breng daarvan in het algemeen alleen de positieve zaken naar buiten en gebruik de negatieve zaken voor jezelf, voor de bijsturing van je marketingbeleid.

5. Zoek altijd meerdere subsidiënten/sponsors zodat je niet van één afhankelijk bent en geef ze het gevoel dat ieder de belangrijkste is. Geef een goed argument waarom je juist gekozen hebt voor dat bedrijf.
6. Verdeel het risico. Het theaterfestival krijgt subsidie en levert daarvoor voorstellingen aan schouwburgers tegen uitkoopsommen. Deze instellingen krijgen dan de recettes. Op deze manier moeten beide partijen zich inzetten om het tot een succes te maken.
7. In de kunstensector wordt veel geknoeid met besturen. Houdt het bestuur dus klein, zet er mensen in die geen belangen hebben in de materie maar er wel affiniteit mee hebben. Denk er aan dat het bestuur er is voor de realisatie van jouw ideeën.
8. Het is van belang om als manager altijd met iets nieuws bezig te zijn. Denk verder dan de manifestatie waarmee je nu bezig bent. Daarnaast kunnen nevenactiviteiten je blikveld verruimen en zorgen voor een contactnetwerk.
9. Arthur Sonnen is 80% van zijn tijd bezig met het verzamelen van geld. Dat kost zoveel tijd omdat de overheid alsmaar bezuinigt en omdat de meeste bedrijven van mening zijn dat kunst niets anders is dan vrijetijdsbesteding. Daardoor wordt vaak niet ingezien dat het een wezenlijk onderdeel van de maatschappij is.
De overgebleven tijd besteedt Arthur Sonnen aan het 'bij elkaar houden' van de organisatie. Druk je medewerkers op het hart dat ze problemen met jou bespreken. Lopende vuren in de organisatie zijn het ergste wat je kunt hebben.
Zorg er voor dat alle medewerkers achter jouw beleid staan. Eigen ideeën zijn van groot belang maar dan wel ter ondersteuning van het gevormde beleid.
10. Tegenwoordig wordt van de kunstmanager verwacht dat hij de volgende eigenschappen in zich heeft:
 - a. artistiek inhoudelijke kennis;
 - b. politiek en zakelijk instinct;Aangezien niet iedere manager de gave heeft om deze twee te kunnen combineren, wordt er vaak gekozen voor een artistiek leider en een zakelijk leider. Dit hoeft geen problemen op te leveren mits één persoon duidelijk de leiding heeft.

6. Verdeel het risico. Het theaterfestival krijgt subsidie en levert daarvoor voorstellingen aan schouwburgen tegen uitkoopsommen. Deze instellingen krijgen dan de recettes. Op deze manier moeten beide partijen zich inzetten om het tot een succes te maken.
7. In de kunstensector wordt veel geknoeid met besturen. Houdt je bestuur dus klein, zet er mensen in die geen belangen hebben in de materie maar er wel affiniteit mee hebben. Denk er aan dat het bestuur er is voor de realisatie van jouw ideeën.
8. Het is van belang om als manager altijd met iets nieuws bezig te zijn. Denk verder dan de manifestatie waarmee je nu bezig bent. Daarnaast kunnen nevenactiviteiten je blikveld verruimen en zorgen voor een contactnetwerk.
9. Arthur Sonnen is 80% van zijn tijd bezig met het verzamelen van geld. Dat kost zoveel tijd omdat de meeste bedrijven van mening zijn dat kunst niets anders is dan vrijetijdsbesteding. Daardoor wordt vaak niet ingezien dat het een wezenlijk onderdeel van de maatschappij is. De overgebleven tijd besteedt Arthur Sonnen aan het 'bij elkaar houden' van de organisatie. Druk je medewerkers op het hart dat ze problemen met jou bespreken. Lopende vuren in de organisatie is het ergste wat je kunt hebben.
Zorg er voor dat alle medewerkers achter jouw beleid staan. Eigen ideeën zijn van groot belang maar dan wel ter ondersteuning van het beleid.
- 10 Tegenwoordig wordt van de kunstmanager verwacht dat hij de volgende eigenschappen in zich heeft:
 - a. artistiek inhoudelijke kennis;
 - b. politiek en zakelijk instinct;Aangezien niet iedere manager de gave heeft om deze twee te kunnen combineren, wordt er vaak gekozen voor een artistiek leider en een zakelijk leider. Dit hoeft geen problemen op te leveren mits één persoon duidelijk de leiding heeft.

Polydor BV en Polygram-familie

Polydor Nederland werd in 1964 opgericht met als vestigingsplaats Den Haag. In het begin van de jaren 70 ontstond de moedermaatschappij Polygram, een joint venture tussen Siemens en Philips fonografische industrie. In 1981 verwierf Philips alle aandelen. Op dit moment bezit Philips nog 80% van de aandelen.

Polygram Nederland bestaat uit de volgende werkmaatschappijen: Phonogram, Polydor Platenmaatschappijen, Polygram Video, Polygram Music Publishing, Polygram Special Products en Polygram Wisseloord Studio's.

Polydor BV is gevestigd in Hilversum en heeft een 50-tal medewerkers. Zij houdt zich bezig met het produceren en ontwikkelen van nationaal repertoire en de exploitatie van het internationaal aangeboden populaire en klassieke muziekrepertoire van de buitenlandse zusterondernemingen.

Produkt

De produkt-managers maken een keuze uit het internationale aanbod van populaire muziek. De belangrijkste bronnen voor deze muziek zijn: Engeland, Amerika en in mindere mate Frankrijk en Duitsland. De vertegenwoordigde labels met populair repertoire zijn: Polydor, A&M, Motown, Verve Jazz, Magnum en Sonet. In het klassieke repertoire zijn dit o.a. de labels DGG, Archiv en Resonance.

Voor de selectie van buitenlandse produkten worden een aantal criteria gehanteerd:

- status van de artiest
- succes in het buitenland
- geschiktheid voor de Nederlandse markt
- geschiktheid volgens het "Fingerspitzen-gefühl"

Het laatste criterium is het belangrijkste en tevens het minst grijpbare. Een produkt kan er nog zo veelbelovend uitzien, het moet toch aanslaan, geaccepteerd worden door de media en via exposure richting consument gebracht worden.

De A&R-manager staat aan de basis van de productie op de Nationale afdeling. Hij is verantwoordelijk voor het vinden van nieuw talent en begeleidt verder het hele proces van opname en budgetbeheer.

Promotie

De produkt-manager is verantwoordelijk voor het hoesontwerp bij de gemaakte opname en de ondersteunende campagne. Een belangrijk onderdeel van de campagne is de free-publicity. De promotie-medewerkers zorgen ervoor dat de betreffende plaat wordt gedraaid op radio en televisie.

Bij klassieke platen wordt het produkt kant en klaar afgeleverd vanuit het buitenland. In dit geval wordt alleen de begeleidende campagne bedacht.

De pers speelt vanzelfsprekend een niet te onderschatten rol in de promotie van een produkt. Nationale artiesten en pas ontdekte buitenlandse artiesten zijn over het algemeen bereid om zich voor de Nederlandse pers te vertonen. Bij "Million-sellers" is dat veel moeilijker te bewerkstelligen. De laatste tijd proberen zij met zogenaamde EPK's (Electronic Press Kits), eerder gemaakte interviews op video, onder deze verplichting uit te komen.

De ontwerpen van hoezen, posters, advertenties e.d. worden voor een groot deel gemaakt door de afdeling Creative Services. Er wordt ook gebruik gemaakt van externe ontwerpers. In deze opzet wordt geen gebruik gemaakt van reclame-bureaus, maar worden de mediabestedingen geboekt via een extern media-inkoop-bureau.

Het produkt wordt via de volgende media bekend gemaakt bij de consument:

- Free Publicity via radio, t.v. en pers
- Reklame spots via radio en televisie
- Print advertenties
- Concerten

Elk kwartaal is er een marktrapportage van een onderzoeksbureau, aan de hand waarvan de juiste media voor de doelgroepen worden gekozen.

Bij de marketing van muziek wordt onderscheid gemaakt tussen de markt van nieuwe artiesten en die van de gevestigde namen.

In het geval van de nieuwkomers is het heel moeilijk om het produkt te introduceren zonder dat de doelgroep er ooit één noot van gehoord heeft. Het is dan ook belangrijk dat de consument in aanraking komt met de muziek van de nieuwe artiesten.

Allereerst worden er presentie-exemplaren gestuurd naar de vakbladen. Daarnaast zullen de promotie-teams proberen om de nieuwe plaat op de radio en de televisie gedraaid te krijgen.

Een laatste middel is het organiseren van concerten. Het succes van deze concerten is uiterst beperkt maar kan toch bijdragen aan de promotie van het produkt. De detailhandel is moeilijk te bereiken als het om nieuwkomers gaat.

Bij de gevestigde namen wordt bij de promotie uitgegaan van de media en met name de pers. Er zal echter uitvoeriger worden geadverteerd dan bij de nieuwe artiesten. Als de verkoop-potentie van het produkt hoog is zal vaak worden overgegaan op radio- en t.v.-commercials.

In de platenbranche is de concurrentie hevig en zijn de produktiekosten vrij hoog. De investering voor een t.v.-campagne, inclusief print-uitingen ligt rond de 300.000 gulden. Om de kosten van een CD terug te verdienen moeten zo'n 50.000 exemplaren worden verkocht. Een dergelijk verkoopprijs vraagt om grote marketinginvesteringen. De risico's zijn groot.

De campagne voor een nieuwe produktie heeft de beste kans van slagen als de volgende bouwstenen aanwezig zijn:

- Het produkt is kwalitatief goed
- De artiest is een world-seller
- De artiest is bereid naar het betreffende afzetland te komen voor promotie
- De CD heeft meer tracks in Europese landen dan in de goedkopere versies uit het buitenland
- De voorgaande CD's van de artiest hebben altijd goed verkocht.

Om het gevaar van import uit goedkopere produktielanden te verkleinen probeert men in Europa meer tracks op de CD te krijgen. Het produkt zal dan ondanks de hogere prijs een grotere aantrekkingskracht uitoefenen dan een goedkopere CD met minder tracks.

Organisaties voor promotie

Naast de platenmaatschappij zelf zijn er twee organisaties die zich inzetten voor de promotie van het produkt. Deze organisaties zijn:

- De Stichting Collectieve Promotie Geluidsdragers (CPG):

Deze stichting organiseert collectieve acties voor de platenmaatschappijen. De CPG concentreert deze acties rond de feestdagen en heeft in navolging van de Boekenweek de Platen-10-daagse bedacht. Door een afdracht van 0,5 % van de omzet door de industrie kunnen deze projecten worden gefinancierd.

- De Nederlandse Vereniging van Producenten en Importeurs van beeld-en geluidsdragers (NVPI):

Deze vereniging is de branche-organisatie van de platenmaatschappijen en de videofilm-distributeurs. De NVPI behartigt de belangen van haar leden en is de vertegenwoordigster van beide branches. Zij geeft objectieve informatie over de ontwikkelingen op de markt en onderhandelt met gebruikersgroepen van het uitgebrachte repertoire.

De campagne rond "Back to Front" van Lionel Richie:

Een zeer geslaagde campagne van Polydor was de campagne die gericht was op Lionel Richie en zijn CD "Back to Front."

Lionel Richie was al vijf jaar uit de publiciteit en had geen nieuwe platen gemaakt. Het was daarom nodig om de nieuwste CD te ondersteunen met een

grote campagne.

Alle ingrediënten voor een succesvolle campagne waren aanwezig, inclusief een bezoek van Richie aan Nederland met een concert in Vredenburg. Richie gaf bovendien een interview van maar liefst 30 minuten voor de radio. Later werd een t.v.-special uitgezonden van het concert in Muziekcentrum Vredenburg in Utrecht.

Het ging bij de CD "Back tot Front" om een verzamelalbum met drie nieuwe nummers. Deze nieuwe nummers werden op gezette tijden als single uitgebracht om de verkoop van de CD te stimuleren. Ook werden steeds opnieuw de t.v. spots uitgezonden en werden nieuwe posters in de winkels opgehangen.

In de maanden november en december, toen de commotie wat was weggezakt, werd de CD in een zogenaamde catalogus-campagne opnieuw aan de man gebracht. In deze kado-maanden bij uitstek werd gebruik gemaakt van de overkoepelende campagne: "Geef eens het beste kado."

In totaal werden 425.000 exemplaren verkocht. Het succes van de campagne was vooral te danken aan de aanwezigheid van alle vereiste bouwstenen. Daarnaast werden door middel van additionele investeringen steeds weer nieuwe impulsen gegeven aan de markt.