

onderzoek in de cultuursector



Postbus 25324  
3001 HH Rotterdam  
Telefoon (010) 4361548  
Telefax (010) 2250286  
E-mail [letty@lettyranshuysen.nl](mailto:letty@lettyranshuysen.nl)  
[www.lettyranshuysen.nl](http://www.lettyranshuysen.nl)

Bron: L. Ranshuysen (2005) 'MARKET'EUM 05 Congres museummarketing. Museummissie en publieksbehoeften', in: *MMNieuws*, Jg. 7, Nr. 2,3.

#### **Congresverslag MARKET'EUM 05 Congres museummarketing MUSEUMMISSIE EN PUBLIEKSBEHOEFTE**

**Op initiatief van de Stedelijke Musea Brugge, in samenwerking met Culturele Biografie Vlaanderen vzw en CultuurNet Vlaanderen vzw, vond op 14 en 15 maart in Brugge een congres plaats voor museumprofessionals. Het doel was: komen tot visieontwikkeling, uitwisseling van praktijkervaringen, discussie en reflectie omtrent de kunst van marketing in musea. Alhoewel dit congres gericht was op Vlaamse en Nederlandse professionals kwam hier een zeer internationaal gezelschap op af van zo'n 130 mensen.**

Meer dan 30 ervaringsdeskundigen gaven de aanzet tot de beoogde kennis- en ervaringsuitwisseling met de huidige museumpraktijk als uitgangspunt. Dit gebeurde zowel vanuit organisatiestructurele als vanuit publieksgerichte invalshoeken. Er waren 11 plenaire inleidingen en 16 parallelsessies, die onderling weliswaar sterk in kwaliteit verschilden, maar waarvan sommigen zeer inspirerend waren. Alhoewel er vooraf geen duidelijke thema's waren aangegeven, doemden er toch al snel drie op. Het eerste herhaaldelijk terugkerend onderwerp was dat marketing door conservatoren (nog steeds) vaak als een bedreiging wordt gezien, terwijl het een hulpmiddel is om hun eigen doelen te bereiken. Een tweede thema was het complexe samenspel van motieven bij museumbezoek, wat noodzaakt tot een uitgekiend aanbod van aanvullende diensten bij exposities. Een derde onderwerp dat diverse keren ter sprake kwam was de noodzaak van een heldere positionering, opdat het publiek weet wat het van een museum kan verwachten.

#### **Museummissie als brug tussen marketeers en conservatoren**

De controverse tussen conservatoren en pr-medewerkers, die in de jaren zeventig het hoogtepunt leek te hebben bereikt, blijkt nog lang niet opgelost. De wetenschappelijke staf veronderstelt nog al te vaak dat 'hun museum' verandert in een pretpark als marketeers de ruimte krijgen. Dit kwam het meest pregnant naar voren in de sessie van Roberta Doyle. Tot voor kort was zij hoofd van de publieksdienst de National Galleries of Scotland, waarvoor ze een driejarig beleids- en marketingplan ontwikkelde. Maar voordat ze een marketingstrategie kon ontwikkelen, moest ze zich eerst bezighouden met een intensief traject van interne marketing. Net zoals dat bij veel van de op het congres aan de orde gestelde musea het geval was, waren ook de National Galleries of Scotland sterk naar binnen gericht: 'Some of the curators hated the word marketing'. Het kostte Doyle maar liefst vijf jaar om de conservatoren te doen beseffen dat de beoogde beleidsveranderingen niet tegen hen waren gericht. Ieder van de 32 conservatoren moest individueel overtuigd worden van het belang van de omslag van aanbodgericht beleid naar publieksgericht beleid. Doyle stelde eerst, in samenspraak met deze conservatoren, vast wat de missie van het museum is. Pas daarna konden marketingstrategieën worden uitgewerkt. Het ging hierbij om een welhaast militaire operatie. Elke afdeling ontwikkelde zijn eigen specifieke, meetbare en haalbare doelen, die werden omgezet in Monitoring and Key Performance Indicator's (KPI's). Het behalen van die KPI's wordt nog steeds getoetst aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Deze gegevens worden die niet alleen gebruikt om

effecten te toetsen en het beleid waar nodig bij te stellen, maar ook om effecten zichtbaar te maken. De evaluatie-uitkomsten worden dus nadrukkelijk niet alleen als pressiemiddel gebruikt, maar ook om anderen te overtuigen: intern (om de eigen medewerkers te motiveren) en extern (om de National Galleries te profileren). Deze case illustreerde het belang van de museummissie voor gerichte planning en evaluatie van doelen, waardoor uiteindelijk een geheel vernieuwd marketingbeleid kan worden gerealiseerd.

In een workshop van *arts consultant* Heather Maitland werd dieper ingegaan op de formulering van een museummissie naar aanleiding van het Nationaal Maritime Museum. De huidige missie van dit museum is: 'to illustrate for everyone the importance of the sea, ships, time and the stars, and their relationship with people'. De workshopdeelnemers werd gevraagd of dit museum zich bij de marketing zou moeten focussen op de collectie, op de belevingen die het kan bieden, of wellicht op een mix van beide benaderingen. Uit de reacties op deze vraag werd duidelijk dat het nodig is eerst een heldere missie te formuleren, aangezien de huidige missie te vaag en veelomvattend is en geen aanknopingspunten biedt voor een vruchtbare samenwerking tussen de wetenschappelijke staf en de publieksdienst.

De Schotse professor in Heritage Management Fiona McLean maakte duidelijk dat de veronderstelling dat museummarketing zich vooral richt op het verhogen van publieksinkomsten achterhaald is. De Angelsaksische museumwereld lijkt zich erbij neer te leggen dat die inkomsten toch ver achterblijven op subsidie- en sponsorgelden. In Engeland zijn veel musea dan ook gratis toegankelijk, vanuit het idee dat de collecties openbaar bezit zijn, waarvoor reeds via de belasting is betaald. Mede door het sterk op publieksverbreding gerichte overheidsbeleid is museummarketing in Groot Britannië niet zo zeer gericht op het binnenhalen van zo veel mogelijk mensen, maar meer op het over de drempel krijgen van nieuwe publieksgroepen. Hierbij is veel aandacht voor het bevorderen van interesse en begrip voor de specifieke collectie of het onderwerp van het museum bij dit nieuwe publiek. Aangezien dit ook het doel is van de conservatoren hebben zij een goede reden om marketeers als bondgenoten te beschouwen in plaats van als vijanden. En vice versa: voor het ontsluiten en verhelderen van de collectie, waardoor die een groter publiek aan kan spreken, is de inzet van de wetenschappelijke staf onmisbaar. Er is dus oog voor de kwaliteit van het museumbezoek: niet het binnenhalen van publiek is het einddoel, maar het bieden van positieve ervaringen. Het heeft, aldus McLean, geen zin om een museum met dure pr-middelen te promoten (of gratis open te stellen) als de inhoud ervan alleen interessant is voor een kleine groep van ingewijden.

Opnieuw bleek hoe cruciaal een heldere museummissie is voor het op één lijn krijgen van conservatoren en marketeers. Die missie dient de kernwaarden van de collectie te beschrijven en aan te geven hoe de interesse daarvoor kan worden opgewekt bij een breed publiek of specifieke doelgroepen daarbinnen.

### **Inspelen op uiteenlopende bezoekmotieven**

Musea kunnen alleen belangstelling opwekken voor hun collectie en positieve ervaringen daarmee realiseren als de staf bereid is zich te verdiepen in de achtergronden van relevante doelgroepen en de daarmee verkregen inzichten vertaalt in beleid. De Canadese marketingdeskundige Francois Colbert en de Engelse onderzoeker Gerri Morris behandelden beiden de uiteenlopende motieven voor museumbezoek. Colbert onderscheidde product gerelateerde motieven (men komt voor een speciaal object of zoekt bepaalde informatie), aan symbolische behoefte gerelateerde motieven (men wil graag in een museum gezien worden of kunnen vertellen daar geweest te zijn), sociale motieven (men wil iets leuk doen met anderen) en emotionele motieven (men zoekt plezier, ontspanning, inspiratie of contemplatie). Morris ontwikkelde een overzicht met 19 bezoekmotieven, onderverdeeld in categorieën die grotendeels overeenkomen met die van Colbert. Het is een lastige opgave voor musea om op dit complexe samenspel van motieven in te spelen. Bovendien is er het gevaar dat met het inspelen op behoeften van nieuwe doelgroepen bestaand publiek wordt verjaagd. In haar plenaire inleiding toonde Maitland aan de hand van concrete voorbeelden aan dat musea op een effectieve manier uiteenlopende groepen kunnen bedienen door het ontwikkelen van diensten die een aanvulling zijn op de collectie en de tentoonstellingen. Dit betreft enerzijds educatieve aanvullingen, zoals rondleidingen, audiotours, catalogi, zaalfolders, lezingen, computerspelletjes en kinderactiviteiten, waarmee het aanbod toegankelijker wordt voor de minder ervaren museumbezoeker. Daarnaast gaat het ook om facilitaire diensten, die het museumbezoek veraangenamen. Voor het publiek dat geen of weinig productgerichte of intellectuele motieven hanteert, zijn die diensten doorslaggevend. De tevredenheid over een museumbezoek kan in dit geval worden gemaakt of gebroken door de koffie of de aanwezigheid van rustplaatsen.

### **De noodzaak van heldere profilering**

Paal Mork, hoofd communicatie van het Norsk Folkemuseum, bracht in zijn inleiding aan de orde dat er naast uiteenlopende bezoekmotieven ook sprake is van, soms zeer moeilijk, te beïnvloeden beeldvorming. Elke museumbezoeker heeft zijn eigen verwachtingen en betekenissen die hij aan het museum koppelt. Om teleurstellingen te voorkomen dienen musea helder te communiceren waar ze voor staan en wat ze te bieden hebben. Mork gaf aan de hand van aanstekelijke voorbeelden uit de commerciële sector aan hoe moeilijk het is om controle te houden over het beoogde imago, maar kon helaas niet aangeven hoe het imago van zijn eigen museum zou kunnen transformeren van een folkloristisch museum in een eigentijds museum. In de sessie over het samenwerkingsverband tussen dertien Antwerpse musea kwam duidelijker uit de verf hoe musea hun imago kunnen versterken of verhelderen. Om te kunnen aansluiten op de kwaliteitseisen die binnen dit samenwerkingsverband worden gesteld, hebben de Antwerpse musea een grondige vernieuwingsoperatie ondergaan. Per museum zijn doelgroepen bepaald en worden permanente inspanningen geleverd om de bekendheid te vergroten en het imago te verbeteren. Zo is het uitbouwen van coherent en significant verzamelbeleid een speerpunt: elk museum kan zodoende een duidelijke, eigen identiteit krijgen. Er worden jaarlijks twee tot drie gezamenlijke evenementen georganiseerd (zoals het Erfgoedweekend en een museumnacht). Daarnaast ontwikkelen deze Antwerpse musea gezamenlijke promotiecampagnes en folders met een overzicht van tentoonstellingen die binnen één thema vallen, waarmee ze zich profileren.

Het belang van het vaststellen van een centrale missie voor het realiseren van samenwerking tussen conservatoren en marketeers en de noodzaak tot doelgroepgerichte differentiatie van de producten en diensten en een heldere positionering van het museum zijn niet de enige onderwerpen die in Brugge aan de orde kwamen. De veelheid van onderwerpen, praktijkvoorbeelden en visies die op Market'eum passeerden, zijn niet in dit verslag te behandelen. Verslagen van alle plenaire inleidingen en sessie zijn echter te vinden op [www.marketeum.be](http://www.marketeum.be). Wie daar echter op zoek gaat naar kant en klare oplossingen en praktische handreikingen, zal bedrogen uitkomen. Het congres nodigde vooral uit tot reflectie en bood geen duidelijke oplossingen.